

## دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة تنافسية بالمنظمات الحديثة

*The role of benchmarking in achieving a competitive advantage in modern*

*organizations*

د. فاطمة الزهراء بوطورة

جامعة العربي التبسي- تبسة

fatmaboutora1986@gmail.com

المعلومات المقال	الملخص:
<p>تاريخ الارسال: 2022/07/18</p> <p>تاريخ القبول: 2022/10/23</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المقارنة المرجعية</li> <li>✓ الذكاء الاقتصادي</li> <li>✓ الميزة التنافسية</li> </ul>	<p>يتضح من خلال هذه الورقة البحثية دور المقارنة المرجعية كأداة من أدوات الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز القدرات التنافسية من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات اليوم، حيث تحاول منظمات الأعمال الحديثة مواجهة التحديات التنافسية والتغيرات البيئية العالمية من خلال تبني أسلوب المقارنة المرجعية كشرط أساسي لتحسين عملياتها بشكل مستمر وتطوير أدائها والتعرف على قدراتها الداخلية، بالاعتماد على أداء المنظمات الرائدة في مجال نشاطها والعمل على تقليل الفجوة بينها وبين المنظمات التي تحتل الصدارة لضمان بقائها ونموها واستمرارها.</p>
<p>Article info</p> <p>Received 18/07/2022</p> <p>Accepted 23/10/2022</p> <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Benchmark</li> <li>✓ Economic Intelligence</li> <li>✓ Competitive Advantage</li> </ul>	<p>Abstract :</p> <p><i>This Paper demonstrates the Role of Benchmarking as an instrument of economic intelligence in supporting and enhancing competitiveness by achieving a competitive advantage for organizations today. Modern Business Organizations are trying to address competitive challenges and global environmental changes by adopting the Benchmarking method as a prerequisite for continuously improving their operations Based on the performance of the leading Organizations in the field of its activities and working to reduce the gap between them and the organizations that are at the forefront to ensure their survival, growth and continuity.</i></p>

## 1. مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات سريعة وعميقة في مجالات متعددة، والتي تنعكس على أداء هذه الأخيرة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية، وذلك لضمان بقاءها واستمرارها وتعزيز قدراتها على مواجهة التغيرات البيئية من خلال ضمان قدرتها على التعلم التحول في استراتيجياتها وسياساتها وأساليبها الإدارية من أجل ترقية أدائها والاستجابة لتلك التحولات.

وتعتبر المقارنة المرجعية من أهم الآليات الحديثة في تطوير وتحسين أداء المنظمات من خلال المقارنة مع المنظمات الرائدة، وتحديد نواحي القصور في عملياتها وأنشطتها مقارنة بهذه المنظمات للعمل على معالجتها، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية ووضعها موضع التطبيق لتقليص الفجوة بينها وبين هذه المنظمات التي تحتل الصدارة في الأسواق مما يساهم في الوصول إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها ومن ثمة ضمان بقاءها واستمرارها.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تتضح إشكالية موضوع البحث، المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمنظمات الحديثة الاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة تنافسية؟

### 2.1 أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال حداثة الموضوع، حيث تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز أساسا على البحث عن ما هو أفضل من خلال عمليات المقارنة المستمرة لأداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في السوق، وإدماج مجموعة من التغييرات والتعديلات في طرق أداء نشاطها وعملياتها بهدف تحسين أدائها من جهة، ومواكبة التغيرات البيئية العالمية من جهة أخرى، فالمقارنة المرجعية كأسلوب إداري يتيح لمنظمات الأعمال فرصة استغلال إمكاناتها الداخلية في الاستفادة من المزايا التي يتيحها السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 2. الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية

#### 1.2 التطور التاريخي للمقارنة المرجعية

إن مفهوم المقارنة المرجعية ذات دلالة تاريخية حيث تعود جذورها إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي Francis lowell بدراسة الأساليب المستعملة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، ويليهِ هنري فورد في سنة 1913 حيث قام هذا الأخير بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار بشيكاغو، ثم بدأت اليابان كأول بلد في تطبيق المقارنة المرجعية في أوائل الخمسينات حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات البريطانية من خلال زيارتهم المكثفة لهذه الشركات وتكييف ما شاهدوه من معارف لخصوصياتهم اليابانية والاعتماد عليها في منتجاتهم وابتكاراتهم، ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات انتقلت التطبيقات إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث استخدمت في مجال الصناعة من قبل شركة Xerox حيث برهنت هذه الشركة على جدوى المراقبة والتعلم من الأداء المتفوق من خلال المقارنة بينها وبين منافسيها، حيث نجحت هذه الشركة في زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وشهدت الثمانينات تداولاً وشيوعاً لمفهوم المقارنة المرجعية في الدول الأوروبية لتحسين مستوى أداء شركاتها ومن ثم تحسين موقعها التنافسي، وخلال سنوات التسعينات زادت الرغبة في الاستجابة للبيئة التنافسية والتكيف مع متغيراتها كشرط أساسي وضروري لتحقيق التميز فضلا عن تحسين الأداء، حيث أصبح للمقارنة المرجعية اليوم أثر على تطوير مقاييس الأداء حيث أصبحت المقاييس الكمية والنوعية تستخدم في جميع المستويات، حيث تقوم

المقارنة المرجعية أساسا على تحديد أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وأن تكون هذه الممارسات قابلة للترجمة (محمود، 2010، الصفحات 15-16).

## 2.2- ماهية المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الباحثين كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على التطوير المستمر للأداء من خلال مقارنة أداء الوحدات مع منافسيها للحصول على أداء أفضل وتعزيز القدرة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية في ظل المنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية.

### 1.2.2 مفهوم المقارنة المرجعية:

يوجد اختلاف في هذا المصطلح بين الباحثين فمنهم من يعتبرها طريقة، ومنهم من يعتبرها أسلوب والبعض الآخر يعتبرها أداة ورغم هذا الاختلاف إلا أنه هناك اتفاق حول المعنى المقصود وقابلية التطبيق. (كامل، 2002، صفحة 28) حيث تم تعريفها على أنها: " العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الأخرى" (i & Anegelo , 2004, p. 678) كما تعرف بأنها: " فن التعلم من المنظمات التي تقوم بأداء مهام معينة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى". (Philip, 2000, p. 227) وتعرف المقارنة المرجعية أيضا على أنها: " أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد فجوة الأداء عن الوحدات والأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المنظمة وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها ، وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء" (العبودي، 2013، صفحة 41).

### 2.2.2 أهمية المقارنة المرجعية:

يمكن إبراز أهمية المقارنة المرجعية من خلال العناصر الآتية (رشيد، 2001، صفحة 40):

- تحديد فجوة أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى.
  - تعتبر المقارنة المرجعية الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء.
  - معالجة نقاط الضعف الداخلية لدى المنظمة. زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة. التطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمة.
  - تعزيز ودعم تنافسية المنظمة. الاستغلال الأمثل للموارد.
  - مساعدة المنظمة على تبني أفضل الممارسات مقارنة بالمنظمات الرائدة في السوق.
- ويمكن توضيح أهمية المقارنة المرجعية في المنظمة من خلال الجدول الآتي:

الجدول 1: مقارنة للمنظمة قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد إبداع
خيارات متعددة	حل واحد للمشكلة
تركيزات خارجية	تركيزات داخلية
أهداف تسند إلى الأداء الأفضل	أهداف تستند إلى التاريخ
مستوى فهم عال للسوق	مستوى فهم منخفض للسوق
أولويات زبون	أولويات داخلية
تحسينات سباق	تحسينات مستحبة

تركيز على الفرص	تركيز على المشاكل
سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	السيطرة الفردية
الاتجاه صوب القيمة الأفضل	الاتجاه نحو المقاومة الأقل
نحتاج لأن نكون أفضل	نحن جيدون
إدارة بواسطة الحقائق	إدارة بواسطة الخبرة
قادة صناعة	تابعون صناعيا

Source: Horngren, Foster and Dater, Cost accounting managerial Emphasis, 10ed, prentice Hall, p: 28.

### 3.2 متطلبات نجاح المقارنة المرجعية:

تتمثل أهم عوامل نجاح الأسلوب فيما يلي (حسن، 2014، الصفحات 508-510):

- 1 لتعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية.
- تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمالية لتنفيذه في الواقع العملي. - تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية. ضرورة الفهم الكامل لواقع أداء الأنشطة المختلفة في المنظمة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل.
- يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية حتى تصبح جزء أساسي من العمليات الإدارية في المؤسسة. زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية. وضع خطة عمل واضحة ومحددة.
- الاختيار الدقيق والجيد لأعضاء فريق المقارنة المرجعية بالمنظمة.
- التقييم المستمر للمديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي.
- تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها. 1 لتأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمؤسسة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية المقارنة المرجعية.
- يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل.

### 4.2 أنواع ومراحل المقارنة المرجعية

تختلف المقارنة المرجعية كأسلوب للتطوير والتحسين المستمر للأداء بين مقارنة مرجعية داخلية تسند على مجال نشاط المنظمة، ومقارنة مرجعية خارجية تعتمد على الصناعات المماثلة للمنظمة وعلى أفضل الممارسات، وذلك وفق خطوات محددة وواضحة

#### 1.4.2 أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن حصر أهم أنواع المقارنة المرجعية فيما يلي (فيجان، 2005، صفحة 97\_98):

#### 1.1.4.2 المقارنة المرجعية الداخلية:

يتم فيها إجراء المقارنة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمات بهدف التعرف على أفضل الممارسات في المنظمة دون الحاجة إلى معيار خارجي يمكن على أساسه مقارنة النتائج.

## 2.1.4.2 المقارنة المرجعية الخارجية:

- وتعتمد على الاستفادة من تجارب الآخرين، وتتضمن المقارنة مع أفضل المنافسين وغير المنافسين، أي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في مجال عمل المنظمة المقارنة نفسها، وتنقسم المقارنة الخارجية إلى مايلي:
- **المقارنة المرجعية التنافسية:** هي تشخيص الفجوات في الأداء بين الوحدة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متحققة في الكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع بمقارنة مرجعية الأداء.
  - **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تركز على طريقة القيام بالأعمال والأنشطة وكيفية الانجاز مقارنة مع الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف متشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها.
  - **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** تستخدم عندما تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها العام من خلال دراسة استراتيجيات طويلة الأجل والتي تمكن من أداء رفيع يشمل تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتحسين قدرات التعامل مع التغيرات البيئية، من خلال تشخيص مناطق قوة المنافس وضعفه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين، والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة.

## 2.4.2 مراحل المقارنة المرجعية:

- تمر المقارنة المرجعية بإجراءات محددة تتمثل في التالي (كحيط، الصفحات 190-191):
- تحديد المجال الذي تطبق فيه المقارنة المرجعية وقد يكون هذا المجال المنتج أو العمليات.
  - اختيار المنظمة المرجع وهي المنظمة الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية، وقد تكون هذه المنظمة في نفس مجال الصناعة أو خارج مجال الصناعة.
  - تحديد المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء وجمع المعلومات المطلوبة للقيام بعملية المقارنة بشكل سليم وصحيح.
  - تحديد جوانب القوة في المنظمة المنافسة التي اعتمدت كمرجع ومقارنته مع مستوى الأداء في المنظمة لتحديد الفجوة وتحديد الأسباب وإيجاد فرص للتحسين.، من خلال طرح العديد من التساؤلات: ( هل المنظمة المنافسة أفضل؟، وبماذا هي أفضل؟، ولماذا هي أفضل؟، ماذا يمكن أن نتعلم من ذلك؟، وكيف يمكن أن نطبق ما تعلمناه؟).
  - وضع خطة عمل لإجراء التحسينات وتحقيق التميز والأفضلية وتطوير الأداء من خلال دعم الإدارة العليا لتلك الخطة.

## 3. مدخل عام حول الميزة التنافسية

### 1.3 ماهية الميزة التنافسية

#### 1.1.3 مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي". (الياسري، 2006، صفحة 67) كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة منفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون". (Pits & Lei, David, 1996, p. 68) كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار أو من خلال تقديم الخدمات" (Bordes, 2009, p. 03).

### 2.1.3 خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص نوجزها فيما يلي (عودة، 2014، صفحة 263):

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين. تنعكس على كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة متقدمه للمشتريين. يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها. تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه. إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين. القدرة تتبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية مصدر القدرة التنافسية. أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على القصير فقط. أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها. أنها تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
- تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال. توفر الانسجام الفريد من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

### 3.1.3 أهمية الميزة التنافسية:

يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية (فرحان و مكي، 2012، الصفحات 81-82):

- مواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال القدرة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- تعتبر معيار لتحديد المؤسسات الناجحة لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها. تساهم في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة تصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها. ترتبط الميزة التنافسية أساساً بالأداء المتحقق في المؤسسة والعاملين فيها، فهي تساعد على الارتقاء بالمؤسسة بقدر قدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
- زيادة إنتاجية المؤسسة ومواجهة التغير في أذواق المستهلكين.

### 4.1.3 أهداف الميزة التنافسية:

تسمح الميزة التنافسية بتحقيق أهداف مهمة منها (بوركو، 2012، صفحة 53):

- خلق الفرص التسويقية الجديدة. اختراق مجال تنافسي جديد (الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات، أو الخدمات). وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالاً للبحث عن الفرص الممكنة. يمكن اعتبار الهدف الأساسي هو التغلب على المنافسين وذلك من خلال تحديد سبب نجاح المنافسين وتهيئة الوسائل لتمييز جهود المؤسسة الخاصة.

وتتضمن عوامل النجاح الأساسية لتحقيق الأهداف (غنيث، 2001، صفحة 172):

- التفوق التقني للمنتجات والخدمات. الأسعار المنخفضة والتي تعطي المنتج إقبالا واسعا من قبل الزبائن وميزة تنافسية. التوزيع وتوافر الخدمة لبعض المنتجات، وهذا من خلال ما يسمى بالتقرب من أسواق الشراء، ومع هذا الأمر يتطلب رأس إضافي إلا أنه يعتبر من الاستثمارات المجدية. المزيج السلعي الواسع فيتم توفير أحجام وألوان ومواصفات مختلفة حسب الشرائح السوقية المستهدفة. السمعة الحسنة والتي تم بناءها مع مرور الزمن، ويتم الحفاظ عليها عن طريق جودة المنتجات، الترويج، الإستراتيجيات المتفوقة دائما، وإرضاء الزبائن.

### 2.3 محددات ومصادر الميزة التنافسية

- وضع الاقتصادي Porter عدّة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل، من خلاله تتفاعل كل هذه المحددات مع بعضها، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وأن تتوفر لديها مجموعة مصادر تنشأ من خلالها الميزة التنافسية، تختلف لاختلاف مجال نشاط المؤسسة وإمكاناتها.

### 1.2.3 محددات الميزة التنافسية:

تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

#### 1.1.2.3 عوامل الإنتاج:

إنّ المحافظة على الميزة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها، ويعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث. (وسيلة، 2012، صفحة 13) أما المقصود بعوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسّسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للقدرة التنافسية للمؤسّسات، غير أن وفرة وأهميّة هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح التجديد والتطوير لدى المؤسّسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسّسة إلى الإبداع والتطوير بما يعزز الميزة التنافسية، لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية (بوقرانة، 2013، الصفحات 42-43).

#### 2.1.2.3 الطلب المحلي:

إنّ أهمية الطلب المحلي كأحد محددات الميزة التنافسية في منهج بورتر، لم تأتي مقتصرة على وفوران الحجم، وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية، التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فالطلب الأكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع إلى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية، حيث تستطيع المؤسّسات والصناعات على حد سواء تحقيق القدرة التنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب، وتأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسّسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلّم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسّسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميّزة هذا سيدفع بالمؤسّسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، التجديد، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين (العبودي، 2013، صفحة 06).

#### 3.1.2.3 الصناعات المكتملة:

لا ترجع أهمية الصناعات المكتملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية، إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه، من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية وإنما لما يترتب على وجود التجمّعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسياً وأفقياً من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة، فوجود مشروع داخل التجمّع يجعله يتمتع بوفرات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة، وبذلك يمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمّعات صناعية عنقودية عاملاً أساسياً في تحقيق القدرة التنافسية، ويرى Porter أن القدرة التنافسية تتأثر بوجود هذه التجمّعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسّسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، مما ينجم عنها من وفرات في التكلفة، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيّد سواء من مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسّسة (بوقرانة، 2013، صفحة 44).

### 4.1.2.3 استراتيجية هيكلة المؤسسة والمنافسة المحلية:

يتسع هذا المحدد ليشمل كل من أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة، بما فيها العلاقة بين مالكي الأسهم والإدارة وهذا ما يعكس وجهة نظر مدرسة الأعمال، وبقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإحلال المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، ويهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، ويرى Porter أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في الميزة التنافسية للمؤسسة. (بخصية، 2005، صفحة 37)

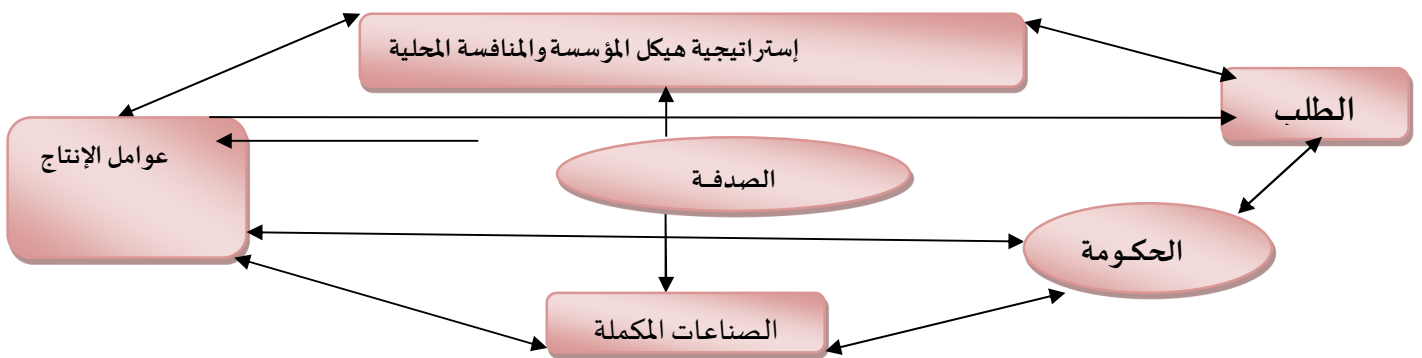
### 5.1.2.3 دور الحكومة:

على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى، ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط والإنتاج مثلاً من خلال الإعانات والسياسات اتجاهاً أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعة المكتملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضاً فالحكومة من خلال سياستها وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرص معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة. (نوير، 2002، صفحة 09)

### 6.1.2.3 دور الصدفة:

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في التنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنّها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيير في الوضع التنافسي. (نوير، 2002، صفحة 10) ويمكن توضيح محددات الميزة التنافسية من خلال الشكل 1 كما يلي:

الشكل 1: محددات الميزة التنافسية



Source: (Porter, 2001, p. 67).



### 3.3 مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

#### 1.3.3 الكفاءة:

المقصود بالكفاءة في المؤسسة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها، وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة قدرة تنافسية بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى. (وسيلة، 2012، صفحة 19)

#### 2.3.3 الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء (جونز، 2001).

#### 3.3.3 الاستجابة لحاجات العميل:

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا يخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات العملاء، وترتبط هذه الاستجابة بـ: تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، وتقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون، والتفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم. وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتمنح للمؤسسة القدرة للتمييز. (الستار،

2006، صفحة 68)

#### 4.3.3 المعرفة:

شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري، فإذا كانت القدرة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتمادا على قدراتها الداخلية في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق سبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة. (السيد، 2008، صفحة 224)

### 5.3.3 الإبداع:

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقية التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر القدرة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها قدرة تنافسية (أحمد، 2011، الصفحات 51-52) ويمكن توضيح المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية من خلال الشكل 2:

الشكل 2: المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: (بوعبة، 2012، صفحة 55)

### 4.3 الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

تتمثل الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر في ثلاث استراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات تتمثل فيما يلي :

#### 1.4.3 استراتيجية قيادة التكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس المجال الصناعي. (Philip, 2006, p. 65) ولتحقيق هذه الاستراتيجية يتطلب ذلك: (السيد، 2008، صفحة 224)

- تحقيق اقتصاديات الحجم، أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية. استغلال الطاقة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف. إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل. أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.

### 24.3 استراتيجية التميز:

تلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المميّزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم ... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر، ويحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من التفوق الفني من خلال امتلاك التكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج، إنتاج منتج ذو جودة عالية، والعمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك، وان يضمن المنتج للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له (الشيراوي، 1995، صفحة 76)، وهناك عدّة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية نذكر منها:

- تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.
- تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين. جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا. مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

### 3.4.3 استراتيجية التركيز:

هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معيّنة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ... الخ، ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
- تخفيض تكاليف المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. (السيد، 2008، صفحة 224)
- والجدول 2 يبين متطلبات تحقيق كل استراتيجية حسب بورتر.

الجدول 2: متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

الاستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	امتلاك رأس المال ووجود استثمار رأسمالي وإمكانية الوصول إليه . مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف .	رقابة محكمة على التكاليف . تقارير رقابية مفصلة ومستمرة (دائمة) تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات قابلية الأهداف للقياس الكمي .
التمييز	قدرات تسويقية متميزة . مهندسي إنتاج (أفراد مبدعين) . قدرات جيّدة في مجال البحوث . سمعة جيّدة للشركة في مجال النوعية . امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية .	تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير . تطوير المنتج والتسويق . القدرة على جذب القوى العاملة التي تملك المهارات العالية . استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين .
التركيز	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي .	مزيج من السياسات السابقة الموجهة نحو هدف إستراتيجي محدد .

المصدر: (الحسيني، 2006، صفحة 196)

### 4. دور المقارنة المرجعية في تحسين تنافسية منظمات الأعمال

## 1.4 المقارنة المرجعية وأسس خلق الميزة التنافسية بالمنظمة

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم المداخل الإدارية لتحسين تنافسية منظمات الأعمال المحلية منها والعالمية، من خلال تطوير الأداء وتحسينه مقارنة بالمؤسسات الرائدة في الصناعة وذلك من خلال العديد من الأسس أهمها: (الشيراوي، 1995، صفحة 78)

### 1.1.4 المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر من أهم الأساليب الإدارية التي يلتزم بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، وتشمل برامج التحسين النوعية، التكلفة والوقت فبرامج التحسين تسعى لتحقيق ميزة تفرد بها منظمات الأعمال في منتجاتها وخدماتها من خلال كسب رضا الزبون وتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها وأساليبها، حيث ينظر للنوعية على أنها امتداد للمستهلك وتوفير احتياجاته من المنتجات والخدمات بالصفات والخصائص التي تفي باحتياجاته و توقعاته ويبرز الدور الاستراتيجي للمقارنة المرجعية في تعزيز قدرة المنظمة لكسب الميزة التنافسية من التحسين في نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز بما يساهم في أن تكون المنظمة رائدة في مجال نشاطها مقارنة بالمنافسين.

### 2.1.4 المقارنة المرجعية و المواصفات القياسية الدولية (ISO 9000) :

إن عملية المقارنة المرجعية تتم من خلال مقارنة وحدة بوحدة أخرى رائدة وناجحة في مجال النشاط محل المقارنة، وبالتالي فمفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم ISO9000 كون أن متطلبات تطبيق هذه المقاييس تتطلب المقارنة بين ما هو موجود فعلا وما يجب أن يكون من خلال تحقيق الجودة في جميع عمليات وأنشطة المنظمة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تساهم في كسب المنظمة لشهادة الايزو التي تعتبر من أهم غايات جميع المنظمات الرائدة في مجال الأعمال. يعتبر عنصر الزمن العنصر الحاسم في تطبيق المقارنة المرجعية الذي يعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعتبر سرعة التطوير وتحقيق الجودة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فتطبيق المقارنة المرجعية من خلال مقارنة الأداء مع المنظمات الرائدة في السوق بشكل يساعد المنظمات على تحقيق خلق الإبداع وتحقيق التميز بالاعتماد على أحد الأبعاد الأربعة ( التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة).

### 2.4 أخطاء المقارنة المرجعية في تحسين تنافسية المنظمات

توجد مجموعة من الأخطاء التي من الضروري على منظمات الأعمال تجنبها عند تطبيق عملية المقارنة مع المنظمات الرائدة لتحسين أدائها ومن ثمة تعزيز قدراتها التنافسية، ويمكن إبراز أهم هذه الأخطاء في النقاط الآتية: (زرزار و غياد ، 2017، صفحة 221)

- القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع من طرف منظمات الأعمال. الشروع في المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة. القيام بالمقارنة المرجعية دون دعم الإدارة العليا. الخلط بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء. الرغبة في الحصول على معلومات دون تقديم ما يقابلها للمنظمة المرجعية. إعداد التقرير الخاص بزيارة المنظمة المرجع بعد أكثر من 3 أيام. اعتماد أسلوب القياس بالمقارنة المرجعية دون امتلاك المعارف والمعلومات الأساسية والضرورية. إهمال تدريب فرق العمل للقيام بالمقارنة المرجعية. الاتصال السيئ بين مختلف أطراف المقارنة المرجعية.

## 5. نتائج الدراسة والتوصيات

### 1.5 نتائج الدراسة:

يمكن إدراج العديد من النتائج، ونوجز أهمها فيما يلي:

- تعتبر المقارنة المرجعية عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في السوق بهدف تحسين أدائها وتحقيق التفوق في بيئة شديدة المنافسة.

- تهدف المقارنة المرجعية إلى الاستفادة من المعلومات والمعارف المتحصل عليها من المؤسسات المرجعية ووضعها موضع التطبيق بما يساهم في تحسين أداء أنشطتها وعملياتها.
- إن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم أداء منظمات الأعمال يعمل على تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية لتحسين جودة المنتجات والخدمات مما يساهم في زيادة ربحية المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي.
- يتوقف نجاح عملية المقارنة المرجعية على توفر جو من الثقة والتعاون والتعلم المتبادل بين شركاء المقارنة. تركز المقارنة المرجعية على عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية لتحديد أفضل الممارسات للوحدات الاقتصادية تابعة لنفس المؤسسة أو لمؤسسات أخرى منافسة لها.
- يهدف أسلوب المقارنة المرجعية إلى دعم إمكانيات الإبداع في المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق خططها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

## 2.5 توصيات الدراسة:

- من خلال ما سبق يمكن إدراج بعض التوصيات أهمها:
- من الضروري اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في المنظمات كعملية مستمرة لتحقيق التفوق والريادة في محيطها وتحقيق ميزة تنافسية متمكنة ومستدامة.
- ضرورة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية كآلية للتحسين والتطوير وليس كأسلوب للتجسس على الآخرين.
- من الضروري التحديد الدقيق لخطة عمل المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسس سليمة ومحددة خاصة فيما يتعلق بتحديد المؤسسة المرجعية.
- ضرورة تكوين فرق عمل للإشراف على عملية تنفيذ خطة المقارنة المرجعية ومتابعة مستويات الأداء داخل المنظمة وخارجها وتحديد مجال المنتجات أو الخدمات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. ضرورة تدريب الكوادر الإدارية في منظمات الأعمال على تطبيق المقارنة المرجعية والإلمام بفوائدها. عقد دورات تكوينية وندوات نوعية شاملة تعكس للعاملين في المنظمة ماهية المقارنة المرجعية وأهميتها. ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير لتحقيق ميزة تنافسية ومواكبة المنظمات الرائدة في السوق.
- ضرورة القيام بمقارنة مرجعية داخلية لتعزيز مستويات الأداء في الوحدات الاقتصادية الداخلية، ومقارنة مرجعية تنافسية خارجية للاستفادة من تجارب المنافسين وتحديد المركز التنافسي للمنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات الرائدة.

6. قائمة المراجع:

- العربية

- الكتب:

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم حالات تطبيقية، (2008)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الشيراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 والمقارنة المرجعية، (1995)، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
- العبودي فاطمة، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، (2013)، وكالة بحر المداد للدعاية والإعلان، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (2006)، دار المسيرة للنشر، عمان.
- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، (2011)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل -، (2001)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر.
- علاء فرحان، زينب مكى، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، (2012)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غنيث الترجمان، التسويق الدولي، (2001)، دار الرضا للنشر، دمشق.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، (2014)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الأطروحات:
- الخطيب سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي، (2002)، دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراة.
- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (2012)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر.
- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، (2012)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (2005)، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر.
- المقالات:
- أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، (2006)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، السنة 03.
- آل فيجان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، (2005)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54.

- البراوي نزار عبد المجيد رشيد، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة لتحسين المستمر في المنظمات، (2001)، المجلة العراقية للعلوم الادارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- أمل عبد الحسين كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات - دراسة تحليلية للمقارنة بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، الكلية الإدارية التقنية، الكوفة.
- بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، (2014)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق.
- زرزار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، (2017)، مجلة الدراسة المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07.
- عبد الحفيظ بوقرانة، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، (2013)، حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4.
- فائزة إبراهيم محمود، نادر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، (2010)، مجلة كلية التراث، العراق.
- المدخلات:

- عبد الله بلوناس، مجد بوزيدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (08 و 09 نوفمبر 2010)، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف.

## II - المراجع باللغة الأجنبية

- Jeff Bordes, Strategic Management Assignment- Building and Sustaining Competitive Advantage, (2009), Atlantic International University Honolulu, Hawaii, May.
- Kotler Philip, Marketing Management, (2000), TheMillennium edition, prentice Hall International, Inc.
- Kreiter Robert and Anegelo kinaki, organizational Behavior, (2004), 6 th Ed, Mc Grow Hill.
- Philip Kotler et autres, Marketing Mangement, (2006), Pearson, france, education.
- Pits, Robert, A. & Lei, David, Strategic Management-Building and Competitive Advantage, (1996), John Wiley & Sons, USA.