

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**مدى أدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**

**Senior & Middle Management Perception for Benchmarking Method and its Impact on Achieving Excellence Competitive for Operating Banks in Gaza Strip**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

**DECLARATION**

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: عبد الحليم زكريا البطة

Signature

التوقيع:

Date:

التاريخ: 21/6/2015





الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم ادارة الاعمال

**مدى ادراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**

**Senior & Middle Management Perception for Benchmarking Method and its Impact on Achieving Excellence Competitive for Operating Banks in Gaza Strip**

اعداد الباحث

**عبد الحكيم زكريا البطة**

إشراف الدكتور/

**وائل حمدي الداية**

استاذ مساعد- الجامعة الإسلامية غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية

التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

2015م-1436هـ





## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبد الحكيم زكريا أحمد البطة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة

Senior & Middle Management Perception for Benchmarking Method and its Impact on Achieving Excellence Competitive for Banks Operating in Gaza Strip

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 12 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/05/30 الساعة التاسعة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. وائل حمدي الداية
.....	مناقشاً داخلياً	د. يوسف عبد عطية بحر
.....	مناقشاً خارجياً	د. نبيل عبد شعبان اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة العلق  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ  
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ  
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
وَرَبُّكَ الْغَنِيُّ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ

سورة العلق آية (1)





## إهداء

إلى روح والدي الطاهرتين

إلى زوجتي وأولادي الأعزاء

إلى اخوتي و اخواتي الكرام

إلى أبناء شعبي الصابرين المرابط

أهدي هذا الجهد المتواضع



# شكر وتقدير

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل، آية 19)

أتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان لكل من أنعم علي بأفكاره وجهده، وقدم الي الدعم والنصح،  
وأخص بالشكر الاستاذ المشرف الدكتور/ وائل حمدي الداية، والذي أكرمني بالنصح والارشاد  
القيم لإخراج هذا العمل بصورته النهائية، والشكر موصول لجميع الاساتذة الافاضل بكلية  
التجارة بالجامعة الاسلامية.

كما أتقدم بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة المتمثلة بالدكتور/ يوسف عبد بحر،  
والدكتور/ نبيل عبد اللوم لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ولا ننسى في هذا المقام ان اتقدم بالشكر لمن ساندني طيلة فترة البحث زوجتي الغالية ولكل  
من ساعدني بإخراج هذا البحث لتري النور على أرض الواقع.

الباحث: عبد الحكيم زكريا البطة



# قائمة المحتويات

1	<b>الفصل الأول</b>
2	1.1. المقدمة
3	1.2. مشكلة البحث
4	1.3. اهداف البحث
5	1.4. اهمية البحث
5	1.5. فرضيات البحث
6	1.6. الدراسات السابقة
6	1.6.1. مقدمة:
6	1.6.2. اولاً: الدراسات العربية:
10	1.6.3. ثانياً: الدراسات الاجنبية:
14	1.6.4. تعقيب على الدراسات السابقة:
16	<b>الفصل الثاني</b>
16	<b>”الإطار النظري للدراسة“</b>
17	2.1. مقدمة:
17	2.2. نشأة المقارنة المرجعية
18	2.3. مفهوم المقارنة المرجعية
20	2.4. أهمية المقارنة المرجعية
20	2.5. أهداف المقارنة المرجعية
21	2.6. مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الاداء
22	2.7. انواع المقارنة المرجعية:
23	2.7.1. المقارنة المرجعية الداخلية:
23	2.7.2. المقارنة المرجعية الخارجية:



24	<b>المقارنة المرجعية العامة:</b>	2.7.3
24	<b>مراحل عملية المقارنة المرجعية:</b>	2.8
30	<b>معيقات تطبيق المقارنة المرجعية:</b>	2.9
30	<b>علاقة المقارنة المرجعية وتقويم الأداء بوظيفة المحاسبة:</b>	2.10
31	<b>التنافسية:</b>	2.11
31	<b>مفهوم التنافسية:</b>	2.11.1
32	<b>تعريف الميزة التنافسية:</b>	2.11.2
34	<b>أنواع الميزة التنافسية:</b>	2.11.3
34	<b>معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:</b>	2.11.4
35	<b>مصادر الميزة التنافسية:</b>	2.11.5
37	<b>علاقة المقارنة المرجعية بالتنافسية:</b>	2.12
37	<b>المقارنة المرجعية واتجاهات الإدارة الحديثة الأخرى:</b>	2.13
38	<b>النظام المصرفي الفلسطيني:</b>	2.14
39	<b>هيكلية النظام المصرفي في فلسطين</b>	2.15
43	<b>الفصل الثالث</b>	
43	<b>”الطريقة والإجراءات”</b>	
44	<b>مقدمة</b>	3.1
44	<b>منهجية البحث</b>	3.2
45	<b>مجتم البحث</b>	3.3
45	<b>عينة البحث</b>	3.4
47	<b>اداة البحث</b>	3.5
51	<b>خطوات بناء الإستبانة:</b>	3.6
52	<b>صدق الاستبانة</b>	3.7
59	<b>ثبات الإستبانة RELIABILITY:</b>	3.8





61	3.9	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
61	3.10	المعالجات الإحصائية
63		<b>الفصل الرابع</b>
63		<b>”تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث”</b>
64	4.1	المقدمة:
64	4.2	الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق المعلومات الشخصية
66	4.3	تحليل فقرات الاستبانة
66	4.3.1	أولاً: تحليل فقرات "المقارنة المرجعية"
78	4.3.2	ثانياً: تحليل فقرات مجال "التفوق التنافسي"
81	4.4	اختبار فرضيات البحث
90		<b>الفصل الخامس</b>
90		<b>”النتائج والتوصيات”</b>
91	5.1	مقدمة:
91	5.2	النتائج:
93	5.3	التوصيات:
95	5.4	بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:
97		أولاً: المراجع العربية:
100		ثانياً: المراجع الأجنبية:
104		<b>الملاحق</b>
105		<b>ملحق رقم (1): كتاب التحكيم</b>
106		<b>ملحق رقم (2): قائمة بأسماء الحكّمين</b>
107		<b>ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية</b>



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	البنوك العاملة والمرخصة في فلسطين	.1
41	البنوك العاملة والمرخصة في قطاع غزة	.2
41	البنوك العاملة وغير المرخصة في قطاع غزة	.3
42	بعض البيانات المالية للبنوك العاملة بالقطاع	.4
45	الكارر البشري، المستويات الادارية العليا والوسطى في البنوك العاملة بقطاع غزة	.5
46	يوضح توزيع الاستبانات على البنوك	.6
48	التخطيط	.7
48	التحليل	.8
49	التكامل	.9
49	التنفيذ	.10
50	النضوج	.11
50	التفوق التنافسي	.12
51	درجات مقياس ليكرت الخماسي	.13
53	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال	.14
54	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحليل " والدرجة الكلية للمجال	.15
55	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكامل " والدرجة الكلية للمجال	.16
56	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال	.17
57	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النضوج " والدرجة الكلية للمجال	.18
58	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التفوق التنافسي " والدرجة الكلية للمجال	.19
59	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	.20
60	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبان	.21
61	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	.22
64	توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية	.23
65	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	.24
65	توزيع عينة البحث حسب الخبرة العملية	.25
57	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "	.26



59	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التحليل "	.27
71	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التكامل "	.28
73	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ "	.29
75	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النضوج "	.30
76	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المقارنة المرجعية	.31
77	مقارنة نتائج التحليل لجميع فقرات المقارنة المرجعية مع دراسة المطيري	.32
78	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التفوق التنافسي "	.33
80	مقارنة نتائج التحليل لجميع فقرات مجال التفوق التنافسي مع دراسة المطيري	.34
81	معامل الارتباط بين إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.35
82	معامل الارتباط بين التخطيط وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.36
83	معامل الارتباط بين التحليل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.37
83	معامل الارتباط بين التكامل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.38
84	معامل الارتباط بين التنفيذ وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.39
84	معامل الارتباط بين النضوج وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة	.40
85	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	.41
86	مقارنة للمتغيرات المستقلة حسب اهميتها مع دراسة المطيري	.42
87	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية	.43
88	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	.44
89	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الخبرة العملية	.45

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
.1	مراحل المقارنة المرجعية حسب نموذج Goetsch, & Davis	25
.2	مكونات استراتيجية التنافس	33



## ملخص البحث

هدف هذا البحث الى التعرف على مدى إدراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال تناوله لأسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب قياس يمكن البنوك من معرفة مستويات منافسيها بغرض تحسين وتطوير خدماتها.

ولتحقيق اهداف البحث قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تكونت عينة البحث من أفراد الادارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (80) مفردة باختلاف مسمياتهم الوظيفية ممن يشغلون (مدير عام، نائب مدير عام، مدير اقليمي، مدير فرع، مراقب، رئيس دائرة، نائب رئيس دائرة، رئيس قسم) وتم استرداد كامل الاستبانات الموزعة بنسبة 100% مع مراعاة اعتذار بعض البنوك من التعاون لأسبابها الخاصة ، وتم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات.

وقد اظهرت نتائج البحث ادراك ادارات هذه البنوك بأهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة اداء بنوكهم مع اداء البنوك الاخرى ، وان هذا الاسلوب هو احد الادوات المهمة والذي من خلال أبعاده الخمسة ( التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج )، يحقق التفوق التنافسي. وقد خلص البحث الى مجموعة من التوصيات التي من شأنها ان تعزز تطبيق هذا الاسلوب من أهمها دعوة سلطة النقد الفلسطينية بحث ادارات البنوك بضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام بعض الاجراءات الضرورية في البنوك مثل اعادة الهيكلية والتنظيم بما يحقق تطبيق المقارنة المرجعية لديها، كذلك اجراء بحوث موازية للمؤسسات الحكومية وخصوصا في مجالي الصحة والتعليم اضافة لمؤسسات المجتمع المدني.





## **Abstract**

**This study aimed to identify the perceptions of senior & middle management to benchmarking style and its impact on the achievement of the competitive superiority of banks operating in the Gaza Strip through implementing benchmarking method to measure the knowledge levels of its competitors in order to improve and develop its services.**

**To achieve the objectives of the study, the researcher collected data from different sources, using descriptive analytical method to conduct the study, and the questionnaire as a key tool for gathering data, the study sample has formed of members of senior and middle management bankers in the operating Gaza Strip banks, totaling 80 individual according to different job title, likes (Director General, Deputy Director General, regional Director, branch Manager, supervisors, head of department, deputy head of department).the questionnaires were distributed and totally recollected with overall percentage 100% taking into account the apology of some banks of cooperation for their own reasons, then analyzed by the (SPSS) program for statistical analysis.**

**The results showed the importance of the role of the benchmarking method for the senior management to compare the performance of their banks with the other banks, and this style is one of the important tools that through the five dimensions (planning, analysis, integration and implementation and maturity), can achieve a competitive Superiority.**

**The study concluded with a set of recommendations that would enhance the application of this method by demanding banks managements through PMA to apply the benchmarking method, which is a mode of continuous improvement and development by doing some necessary measures in banks such as restructuring and regulation in order to achieve benchmarking application, as well as a parallel studies for government institutions, especially in the areas of health and education in addition to the institutions of civil society.**



# الفصل الأول

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مشكلة البحث
- ثالثاً: اهداف البحث
- رابعاً: فرضيات البحث
- خامساً: الدراسات السابقة
- سادساً: أهمية البحث



## 1.1. المقدمة

يتصف عالم الاعمال اليوم بتمايز مؤسساته بين ضعيف وقوي، كبير، متوسط أو صغير، ولكن لا يبقى القوي قويا أو الضعيف ضعيفا، ولهذا تجتهد المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة، بينما تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من أجل الاستمرارية في صناعتها عبر التعلم او جبر الفجوات لديها، حيث ان المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كفيلة بإخراج أي مؤسسة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة أو صغيرة. ولأجل تفادي ذلك سعت كثير من هذه المؤسسات لاتباع ادوات واساليب ادارية حديثة، ولعل من احدث هذه الاساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية، والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات وقيادتها نحو الأهداف المرجوة وسد الفجوات الحاصلة.

وبناء على ذلك ونتيجة لما تواجهه منظمات الاعمال من تحديات كبيرة على مختلف الاصعدة استلزم التصدي لها والتغلب عليها بكفاءة عالية، عمدت الى اتخاذ اجراءات فاعلة لتطوير الأداء العال، ومن أهم تلك الاجراءات دراسة التطبيقات المتميزة والرائدة وتحليلها لدى المنظمات الاخرى للاستفادة من معرفة واقعا والتعلم منها، وهو ما يشير اليه مصطلح المقارنة المرجعية (طالب ومحمد، 2009:26).

وقد عرف برودر وجاي 1994 Bruder and Gay المقارنة المرجعية بأنها النشاط الذي تقوم به المنظمة لتقبل من خلاله - بتواضع - حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط وبعملية بأسلوب أفضل منها ومحاولة التعلم من هذه المنظمة للوصول إلي نفس المستوي أو أن تتفوق عليه، وان ذلك يتم بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة.

وحسب (2001 : European Benchmarking Code of Conduct) فإنها الية واسلوب منظم يهدف الى التعليم من الاخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني.

ونظرا للتطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث يبرز الزبون عنوان للتحدي الاكبر لمنظمات الاعمال والذي اصبح نجاح واستمرار منظمة الاعمال مرهون برضاه، اذ ان رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وبكلفة منخفضة قياسا بكلف خدمات المنافسين ، وحيث ان المال هو عصب الحياة والاعمال المصرفية باتت اليوم حاجة ملحة لأي مجتمع، وعنصر اساسي يساهم في تحقيق أهدافه ، فقد جاء هذا البحث لتركز على بيئة العمل المصرفي بقطاع غزة والتي تباينت المصارف العاملة بالقطاع من حيث نجاحها بالوصول الى هذا الهدف الامر الذي جعل المصارف الطامحة منها للنجاح بالاقتراء بالمصارف الرائدة في نفس مجال اعمالها، لذلك جاءت هذا البحث للتعرف على مدى ادراك الادارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

## 1.2. مشكلة البحث

عكفت المصارف العالمية الرائدة على اتباع اساليب ادارية متنوعة لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وزيادة الاستحواذ على حصة سوقية اكبر مما ساهم في تطور ايجابي لقوائمها المالية كان من اهمها اسلوب المقارنة المرجعية، وبالاطلاع على النتائج والقوائم المالية لأعمال المصارف العاملة في فلسطين للعام 2013 حسب تقارير سلطة النقد الفلسطينية لاحظ الباحث تباين واضح من حيث ربحيتها وتأرجح قيم اسهمها وتوزيع ارباحها ونسبة استحواذها على الودائع وقيمة العوائد عليها مما شكل تمايز واضح بينها وذلك نتيجة لتنوع الاسباب والتي قد تعزى - ظاهريا - الى مدى الاستقرار بالمنطقة والثقة لدى المتعاملين اضافة الى حجم اصول المصرف وجنسيته ومدى حدائته وفاعلية اسلوب تقديم الخدمة ومدى توافق الخدمة المقدمة مع رضا الزبون، ولكن بمراجعة ومقارنة تقارير البيانات والحسابات الختامية لبعض البنوك وتقارير سلطة النقد خلال السنوات الاخيرة فقد لوحظ تنوع و تذبذب النتائج وأحيانا تناقضها لدى بعض المصارف بطريقة عكسية لا تتسق مع التطور الزمني الايجابي الامر الذي قد يرجع ذلك الى تصرفات ادارية تعكس مدى ضعف دراية والتزام ادارة المصرف بالأساليب الادارية التنافسية الجاذبة، ونظرا لوجود منافسة واضحة لدى معظم البنوك العاملة بقطاع غزة، ومحاولة كل منها استخدام ادوات ادارية وتسويقية متعددة لتحقيق التفوق التنافسي على الاخرين ونجاح بعضها واخفاق البعض الاخر رغم ثبات العوامل الاخرى تقريبا الامر الذي دعا الباحث لاختبار مدى ادراك الادارة العليا في هذه البنوك لاحد الاساليب الادارية وهو أسلوب المقارنة المرجعية باعتباره اسلوب وازن في هذا المجال وفحص اثره في تحقيق التفوق التنافسي على غيرها من البنوك.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التحقق من مدى ادراك الادارة العليا بأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

ما مدى ادراك الادارة العليا والوسطى بأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة؟

ويمكن اشتقاق الاسئلة الفرعية الاتية من وجهة نظر ادارة المصرف:

- ما درجة دراية الادارة العليا والوسطى بالبنوك العاملة بقطاع غزة بأسلوب المقارنة المرجعية؟
- ما مدى قناعة الادارة العليا والوسطى في تحقيق هذا الاسلوب للتفوق التنافسي؟
- ما طبيعة العلاقة والاثر بين اسلوب المقارنة المرجعية وتحقيق التفوق التنافسي؟
- هل يوجد فروق في وجهات نظر الفئة المبحوثة حول موضوع البحث؟

### 1.3. اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

- الكشف عن مدى دراية الادارة العليا والوسطى بأسلوب المقارنة المرجعية.
- تحديد مستوى قناعة الادارة العليا والوسطى في البنوك العاملة بقطاع غزة بتحقيق التفوق التنافسي في البنوك.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين اسلوب المقارنة المرجعية وتحقيق التفوق التنافسي.
- ابراز طبيعة الفروق في وجهات نظر الفئة المبحوثة حول موضوع البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات تساعد الجهات المعنية في اتخاذ القرار السليم.

#### 1.4. أهمية البحث

بالنسبة للباحث:

عمل الباحث في مجال العمل المصرفي، كما يعمل الآن في المجال الإداري المؤسسي، وهو يدرك أهمية عملية تشخيص القدرة التنافسية في المؤسسات ومن هنا يسعى إلى تطوير قدراته في مجال من مجالات الإدارة من خلال أسلوب المقارنة المرجعية.  
بالنسبة للبنوك:

تعمل البنوك الآن في ظل بيئة يسودها المنافسة الشديدة فيما بينها، ولن يتسنى لها تحقيق النجاح بدون أن تضع لنفسها منارة تهدي بها لتحقيق ما ترنوا إليه، والأداة المستخدمة في تحديد مدى انحرافها عن البنوك الرائدة هي المقارنة المرجعية، وبالتالي فإن هذا البحث ستقدم للبنوك العاملة في قطاع غزة التوصيات التي تساعدهم على تنفيذ وانجاح خططهم المستقبلية.  
بالنسبة للمجتمع:

توفير إطار نظري يعمل على تقليص الفجوة في موضوع المقارنة المرجعية ومفهومها ومعوقاتها، حيث أن الدراسات التي تناولت هذا المجال تعتبر شحيحة عربيا وتكاد تكون منعدمة محليا.

#### 1.5. فرضيات البحث

تكون الفرضيات كما يلي:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:
  - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لمرحلة التخطيط في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى دلالة 0.05.
  - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لمرحلة التحليل في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى دلالة 0.05.
  - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لمرحلة التكامل في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى دلالة 0.05.



- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لمرحلة التنفيذ في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الادارة العليا لمرحلة النضوج في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات عينة البحث حول تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك العاملة بالقطاع تعزى الى متغيرات العمر، الجنس، المؤهل العلمي، فئة الوظيفة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

## 1.6. الدراسات السابقة

### 1.6.1. مقدمة:

قام الباحث بالاطلاع والبحث في الدراسات السابقة ذات الصلة وتناول في هذا البحث عدة دراسات سابقة منها اربعة دراسات عربية وستة اجنبية ولم يجد الباحث خلال فحصه لدراسات محلية في مجال المقارنة المرجعية وقد كانت الدراسات العربية محدودة الى حد ما مقارنة بالدراسات الاجنبية علما بانه هذا الاسلوب الاداري اثبت نجاعته لدى المؤسسات الدولية حسب نتائج الدراسات التي تم استعراضها وقد قام الباحث بالاستئناس بدراسة المطيري والتي تناولت دراسة مقارنة لعنوان البحث. وقد دعت الدراسات بشكل عام الى اتباع هذا الاسلوب وطالبت بتعزيزه بغرض تحسين الاداء ويجاد مزايا تنافسية.

### 1.6.2. اولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (شمة وحسان، 2013) بعنوان: "اسلوب القياس لخدمة العملاء: نهج استراتيجي تجاه أداء التسويق المستدام"
- "Customer-driven benchmarking: A strategic approach toward a sustainable marketing performance"

هدفت هذه الدراسة لاقتراح نهج قياس ديناميكي لمقارنة خدمة العملاء من خلال التقاط تغير المفاهيم والتوقعات والتغيرات اللاحقة في معايير مستويات الخدمة لدى العملاء ذوي الخبرة كأفضل أداء، وقد افترضت الدراسة ان معظم أساليب القياس التي تعتمد على المقارنة بين المؤشرات المالية و التشغيلية مع المنافسين الاقوياء في السوق لا تحقق الاستدامة في مواجهة السرعة و القدرة التنافسية لسوق اليوم.

واستندت الدراسة على فحص الدراسات السابقة الخاصة بالقياس واقتراح منهج جديد للقياس من خلال وضع العملاء ذوي الخبرة كمعيار للقياس على اعتبار ان القياس على نهج خدمة العملاء هو امر مهم يضمن للشركات التحسين المستمر وتعزيز قيمها لتلبية الطلب المتطور لاحتياجات العملاء.

وقد اوضحت النتائج أن استخدام القياس لخدمة العملاء سيوفر ليس فقط اتجاه وأساليب للتعلم من العملاء من خلال البدء بالخدمات ذات القيمة المضافة التي تتجاوز توقعاتهم، ولكن علاوة على ذلك، تساعد على الحفاظ على أداء الشركة وقدرتها التنافسية في المدى الطويل، كذلك فان جودة الأداء ضد المنافسين على أساس المؤشرات المالية و التشغيلية قد لا تضمن ميزة تنافسية مستدامة.

كما اكدت الدراسة على أهمية وضع المعايير لخدمة العملاء كنهج استراتيجي لأداء السوق المستدامة، مع التركيز على المعايير التي وضعها العملاء ذوي الخبرة واصحاب أفضل الممارسات.

- دراسة (نصار، 2012) بعنوان: " استكشاف ممارسات القياس الحالي في قطاع الفنادق المصرية "

**"Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector"**

هدفت الدراسة الى التعرف على الوضع القائم وفهم توجهات القياس الحالية في قطاع الفنادق المصرية من أجل تحديد وتوضيح فوائدها المتصورة والعقبات التي تواجهها و التحسينات الممكنة، وقد تمت الدراسة من خلال استبانة من ثلاثة اجزاء اجريت على عينة مكونة من 128 فندق من ثلاثة مستويات ،ثلاث واربع وخمس نجوم وكانت الاستجابة بنسبة 29% في كل من شرم الشيخ والقاهرة والاسكندرية والاقصر وقد تم الحصول على الاحصاء الوصفي من البيانات العامة للفندق اضافة الى البيانات المتعلقة بفهم عمليات القياس وحدود الانطباعات والخبرات والاستخدامات المستقبلية.

وابرزت النتائج موقفا ايجابيا تجاه القياس القائم من قبل معظم المشاركين باعتبار ان القياس اداة تحسين للجودة ويمكن ان تحقق خدمة أفضل، وان معظم المشاركين نظر إليه على أنه استراتيجية مفيدة وغير مكلفة لربط المنظمة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى. كما لوحظ ان موظفي الإدارة العليا يلعبون دورا حاسما في تحسين الجودة. ومع ذلك، فقد لوحظ وجود حواجز عند استخدام القياس للتوسع او التواصل من قبل نسبة 25% من المشاركين وهم غير راغبين أو متأكدين من استخدامه مستقبلا، نظرا للجمع المفرط للبيانات وعدم الرغبة بتبادل البيانات فيما بينهم.

وقد تم تحديد العقبات التي تواجه القياس الفعال وضرورة اتخاذها بعين الاعتبار للتغلب عليها عمليا بالإضافة الى التوصية بإجراء دراسات حالة متعددة لمقارنة ممارسات القياس في جميع أنحاء العالم العربي، أو بالاشتراك مع الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، والتي ستكون ذات قيمة كبيرة لهذه الصناعة.

وقد اظهرت الدراسة غياب البحوث التجريبية في تطبيقات القياس في صناعة الضيافة، وخاصة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط اضافة الى عدم وجود بيانات بشأن وضع المعايير في سياق قطاع الفنادق المصرية.

- دراسة (المطيري، 2012) بعنوان: " مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية"

**"Managers Perception of Benchmarking Method in E-Business and its Effect in Achieving Superior Competitiveness at Commercial Kuwaiti Banks"**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على استبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من 196 مديرا من الادارة العليا في كل البنوك الكويتية .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان المديرين في البنوك الكويتية يدركون اسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية ويدركون ان هذا الاسلوب هو احد الادوات المهمة التي تؤدي الى التفوق التنافسي في الاعمال الالكترونية مع وجود بعض الفروقات في النتائج تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اوصت الدراسة بأهمية حرص ادارة البنوك الكويتية على القيام بالتخطيط لكونه احد مراحل عملية المقارنة المرجعية التي تسهم في تحقيق التفوق التنافسي والاهتمام بعملية التكامل ومتابعة مدى تفوق البنوك المنافسة واختيار الافضل لإجراء عمليات المقارنة ،كذلك اهمية تبني افضل الاساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية وضرورة ادراك البنوك لأهمية النضوج كمرحلة من عملية المقارنة المرجعية.

- دراسة (اسماعيل، 2007) بعنوان: " فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"

### **"Effectiveness Of Bench Marking To Improve The Performance And Its Properties To Application On Iraqi Non Profit Entities"**

هدفت الدراسة الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، وقد اجريت الدراسة على عينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح في المعهد التقني في العمارة والمعهد التقني في النجف من خلال فرضية مفادها (فاعلية اسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقويم وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية غير الهادفة للربح) واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي، وكان نتيجة لذلك بان قدمت الدراسة جملة توصيات ومقترحات منها ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلية والتنظيم وتكليف وحدة في التعليم العالي لتطوير وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

### 1.6.3.1. ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Putkiranta, 2012) بعنوان: "المقارنة المرجعية: دراسة ممتدة"

#### "Benchmarking: a longitudinal study"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير استخدام المقارنة المرجعية كأداة قياس في شركات التصنيع في فنلندا، وقد كانت فرضيات الدراسة حول تغير اداة القياس عبر الزمن اضافة الى تأثير اداة القياس على الاداء التشغيلي المطلق والتنافسي، ونفذت الدراسة من خلال اجراء مقابلات ممتدة عبر عدة سنوات (longitudinally interviewed) مع ما مجموعه 23 شركة في عام 1993 و 2004 و 2010 ، وقد تم استخدام استبيان القياس لهذا الغرض وتم التركيز على أفضل الممارسات المستخدمة في الشركات و مستوى أدائها التشغيلي، وتبين خلال النتائج ان استخدام اداة القياس قد تغير مع مرور الوقت على مدى السنوات ال 15 الماضية فقد نما استخدام القياس بشكل ملحوظ بين عام 1993 و 2004 وتغير من استخدام داخلي للقياس الى القياس التنافسي في حين تراجع هذا الامر في الفترة ما بين عام 2004 وعام 2010 حيث كان القياس التنافسي اقل اهتمام بحيث كان الاتجاه نحو قياس مستويات القسم او المجموعة أو التخلي عن هذه الأداة تقريبا كأداة للتنمية، واسباب ذلك لم تكن واضحة ولكن البيانات اظهرت انه لا يوجد علاقة واضحة بين استخدام القياس والنتائج التشغيلية.

ونظرا لصغر حجم العينة فقد اوصت الدراسة بان هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث في هذا المجال، وعلاوة على ذلك ، قد يكون هناك أيضا العديد من الأسباب الأخرى التي تؤثر على أداء الشركات ،كذلك فانه من الخطر الادعاء بان استخدام أفضل الممارسات هو السبب الوحيد لتحسين الأداء و ان بعض الممارسات المفضلة قد لا تكون مناسبة لجميع مستويات العملية وبالتالي فإنها تحتاج إلى عناية عند تطبيقها و استخدامها.

- دراسة (Björklund, 2010) بعنوان: "المقارنة المعيارية كأداة لتحسين

المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء"

**"Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing"**

هدفت الدراسة الى تطوير أداة للمقارنة المرجعية يمكن تطبيقها لتحسين المسؤولية الاجتماعية لعمليات الشراء في الشركات، وقد استندت الدراسة على استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال الذي يثبت اهمية المقارنة المرجعية في هذا المجال اضافة الى الامداد بالمعلومات حول الممارسات والانشطة التي يمكن تطبيقها بجانب اعتبارها في المقابل من هيكل الدراسة، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال تقارير الاستدامة الخاصة بشركتين في السويد، وكانت نتائج الدراسة تطوير اداة قياس في مجال المسؤولية الاجتماعية لعمليات الشراء وهذه الاداة تسهم في تسهيل هيكله الشركات اضافة الى تصنيف وعرض البيانات ذات الصلة واعتماده كمؤشر المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء، وقدم اختبار الأداة أمثلة ملموسة من الأنشطة التي يمكن استخدامها لمعالجة مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشراء، كما ساهمت الدراسة مساهمة كبيرة في تطوير أداة القياس التي يمكن أن تكون عوناً كبيراً للشركات والمؤسسات في السعي نحو زيادة المسؤولية الاجتماعية في الشراء، كما توفر الأداة التوجيه للشركات التي ترغب في فهم ومعرفة مناطق نقاط القوة و نقاط الضعف.

يمكن اعتبار الدراسة أيضا مصدر إلهام وتحفيز للشركات على محاولة اكتشاف أفكار جديدة و سبل معالجة المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الشراء. دراسة (Mehregan & et al, 2010) بعنوان: "المقارنة المرجعية كنموذج تحسيني"

**"An Optimisational Model Of Benchmarking"**

هدفت هذه الدراسة الى وضع منهجية كمية لعمليات القياس تمتاز بالبساطة والفعالية والكفاءة تعمل كأداة تعقيبه لأدوات القياس الناقدة والتي تعتبر القياس مجرد عملية للحاق بالركب ،وقد تم تصميم منهجية للقياس بحيث تتكون من ثلاث مراحل : التحديد و التحليل و النتائج.

اما مرحلة التحديد فتركز على ما الذي نريد قياسه، بينما اعتمدت مرحلتي التحليل والنتائج على كيفية القياس من خلال تطوير اثنين من تقنيات البرمجة الرياضية الاكثر تداولاً وهما:

### **Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), and Goal Programming (GP)**

وقد تم نشر المنهجية المطورة والتي تضمنت العديد من المعادلات الرياضية للقياس الكمي على كليات ادارة الاعمال الايرانية واطهرت النتائج كفاءة وفعالية بجانب إمكانية تطبيقها في مختلف بيئات الاعمال.

حيث كانت نموذج TOPSIS يعالج عناوين القياسي (ما الذي يتم قياسه) بينما نموذج GP يعالج طريقة الوصول إلى المعيار ، ويمكن تطبيق هذه المنهجية كإجراء لحل عملية القياس في منظمات الأعمال.

وتكمن القيمة لهذه الدراسة في ان هذين النموذجين يستخدمان كتقنية للقياس بمنهجية بسيطة اختارت معايير تختلف عن اقرانها، كذلك قد تكون هذه الدراسة هي الاولى من نوعها التي تطور منهجية لقياس كمي وتنتقد القياس التقليدي والذي يركز على مجرد اللحاق بالركب.

- دراسة (Baldacchino & Balzan, 2007) بعنوان: "المقارنة المرجعية في الوحدات الرقابية الداخلية المالطية"

### **"Benchmarking in Maltese internal audit units"**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى الوعي لعملية الرقابة الداخلية في وحدات العمل المالطية، الفوائد الرئيسية المتصورة و القيود والمعوقات الرئيسية في التطبيق.

وقد افترضت الدراسة ان التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة والدعوة الى حوكمة الشركات السليمة تتطلب اعتماد اسلوب قياس مقارن للعمليات كخطوه اولى تجاه تقييم نقدي لهذه العمليات

وإدارة التغيير بها، وقد تم تصميم منهجية الدراسة من خلال سلسلة من المقابلات مع عدد مكون من 12 من المدراء التنفيذيين بحيث يمثلون معظم وحدات الرقابة الداخلية المالطية، وخلصت الدراسة إلى أن وجود فهم ضعيف لعملية القياس و تقنيات التقييم الحالية لدى المديرين التنفيذيين وأن المقارنات المرجعية القائمة هي مجرد مقارنات بدائية ، ذات طبيعة عكسية في التوجه الى الخلف ، و تهتم بالمظهر الداخلي، كذلك اظهرت الدراسة تقدير المديرين التنفيذيين المستهدفين لفوائد القياس كأداة فعالة للجودة ولكنهم منقسمون نتيجة محدودية القياس، إضافة إلى وجود الحواجز التنظيمية والثقافية التي تمنعهم من تحقيق فوائده المحتملة.

- دراسة (Wade D, Cook et al, 2004) بعنوان : "نماذج المقارنة المرجعية لقياس الأداء: قياس تأثير أنشطة الأعمال الإلكترونية على الأداء المصرفي"

**"Models for performance benchmarking: measuring the effect of E-business activities on banking performance"**

هدفت هذه الدراسة لتقديم بعض النماذج الرياضية المستخدمة في المقارنة المرجعية التي يتطلب استخدامها قياس أداء أنشطة عديدة من أجل تحديد التغيرات الحادثة في الانتاجية والاداء للبنوك الكندية ،تضمن التحليل القياسي الاولي تحديد نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالأداء المصرفي من خلال نموذج متغيرات المقارنة المرجعية، ونموذج المقارنة المرجعية الثابتة ، وقد تم تنفيذ الدراسة على واحد من اكبر البنوك الكندية الذي يقدم خدمات مصرفية الكترونية في بعض فروع لتقليل التكاليف وزيادة سرعة انجاز التعاملات والخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه، وقد اتضح من نتائج الدراسة بانه على الرغم من ان الاداء في طور التحسن المستمر في البداية ،الا ان هناك ضعفا في محصلة الانتاجية المتولدة من الاعمال والخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك ،وبهذا فان مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية لتحسين الانتاجية ومردودات العمل الالكتروني المصرفي اصبحت ملحة وتسهم كثيرا في التغلب على مشكلة ضعف الانتاجية في البنك ،بالإضافة الى امكانية تحديد اهم مصادر الخلل ونقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصرفي لتلك الفروع من البنك الذي يعمل بنظام الخدمات الالية والالكترونية.



- دراسة (Qiao & Liu,2004) بعنوان: "دراسة عبر المقارنة المرجعية للاعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية في الصين"

## "Study on benchmarking of e-business and e-commerce in China"

هدفت الدراسة الى تطوير نظام متكامل للمقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية في الصين، وتم دعم الدراسة من قبل مشروع مجتمع المعلومات المتحد بين الصين والاتحاد الاوروبي.

وقد كانت هذه الدراسة الاساس الذي اعتمده الصين في تحقيق التفوق لمجتمع المعلومات فيها ،اذ تضمنت العديد من النماذج والنقاط المهمة للمقارنة المرجعية اللازمة لتحقيق نجاح متميز للأعمال والتجارة الالكترونية في الصين حيث قدمت التوصيات اللازمة لإنشاء نظام لأعمال والتجارة الالكترونية في الصين والذي تضمن العديد من النقاط من اهمها: الموارد ، اتساق مؤشرات القياس ،ديناميكية الاطار المعياري، تكامل اصحاب المصالح، حسن اختيار الشركاء الخارجيين، القدرة التنافسية، التغييرات التنظيمية، المهارات الكافية، العوامل الخارجية، النظام القانوني، التواصل الفعال، اضافة الى تغطية القطاع الاقتصادي المعني.

### 1.6.4.1. تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة في مجال المقارنة المرجعية لاحظ الباحث محدودية الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الاجنبية على الرغم من أهمية هذه الاداة الادارية ،وقد دعت الدراسات بشكل عام الى اتباع هذا الاسلوب وطالبت بتعزيزه بغرض تحسين الاداء وايجاد

وقد اظهرت الدراسات العربية غياب البحوث التجريبية في مجالات القياس اضافة لعدم وجود بيانات لوضع المعايير التي سيتم القياس عليها كما في دراسة نصار(2012)، ورغم ذلك فان بعض الدراسات بينت دراية ادارات المؤسسات لأهمية هذا الاسلوب باعتباره احد ادوات التفوق التنافسي كما في دراسة المطيري (2012)، بينما دعت بعض الدراسات باعتماد المقارنة المرجعية كأسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر والتي تؤدي الى اعادة التنظيم والهيكلية بالمؤسسة كما في دراسة اسماعيل (2007) ،فيما دعت بعض الدراسات لوضع معايير لخدمة العملاء كنهج استراتيجي لأداء السوق المستدامة كما في دراسة شمة وحسان (2013).

اما بالنسبة للدراسات الاجنبية فقد كانت اكثر تعمقا من الناحية العملية وساهمت في ايجاد نماذج قياسية غير تقليدية كما في دراسة (Mehregan & et al 2010)، بنما اظهرت بعض الدراسات تغير ادوات القياس من تقليدية الى تنافسية كما في دراسة (Putkiranta 2012)، بينما اظهرت بعض الدراسات سلبية الحواجز التنظيمية في المؤسسة والتي تحول دون تحقيق فوائد تطبيق هذا الاسلوب كما في دراسة (Baldacchino & Balzan 2007)، وتشير بعض الدراسات الى اهمية تطبيق هذا الاسلوب من اجل تحسين المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشراء كما في دراسة (Björklund 2010)، بينما تم اعتماد نتائج احدى الدراسات في هذا المجال كأساس في تحقيق التفوق لمجتمع المعلومات خصوصا بعد تضمينه نماذج مهمة للمقارنة المرجعية في الاعمال والتجارة الالكترونية في الصين حسب ما اظهرت دراسة (Qiao & Liu 2004).

ويرى الباحث ان هذا البحث يتميز باعتباره من الابحاث الاولى - حسب اطلاع الباحث - في فلسطين التي تتناول موضوع المقارنة المرجعية.

ومن جهة اخرى تم تطبيقها على البنوك العاملة بقطاع غزة باعتبارها مؤسسات ربحية بامتياز تعتبر التنافس بينها جزء اصيل من ثقافتها الادارية.

يمكن لهذا البحث ان يفيد في جميع مؤسسات الوطن من تعليمية وصحية ولا يقتصر على شريحة معينة مع مراعاة ثقافة كل مؤسسة على حدة.

## الفصل الثاني

### ”الإطار النظري للدراسة”

- مقدمة
- نشأة المقارنة المرجعية
- مفهوم المقارنة المرجعية
- أهمية المقارنة المرجعية
- أهداف المقارنة المرجعية
- مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الاداء
- انواع المقارنة المرجعية
- المقارنة المرجعية الداخلية
- المقارنة المرجعية الخارجية
- معيقات تطبيق المقارنة المرجعية
- علاقة المقارنة المرجعية بالأداء
- النظام المصرفي الفلسطيني
- هيكلية النظام المصرفي في فلسطين



## 2.1 مقدمة:

تعد عملية التطوير وتحسين الاداء والوصول الى الريادة في مجالات العمل ، وتحقيق رضا العملاء والاستفادة من قدرات الموارد البشرية من اهم الاهداف الاستراتيجية لدى المؤسسات المختلفة، بغرض زيادة الانتاجية وتنويعها من خلال اضافة قيمة تنافسية تستحوذ عليها تمكنها من السبق على اقرانها، لذا عملت المؤسسات على ايجاد ادوات واساليب ادارية تمكنها من الوصول الى مراتب متقدمة في مجال عملها.

ونظرا لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغيير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية التي أوجدت أمام العملاء متلقي الخدمة العديد من البدائل ، مما جعل هناك صعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل أقرانها ، كما لا يمكنها الاستمرار بمفردها لتحقيق التحسين والتطوير إلا من خلال التعاون والاطلاع على ما يقوم به الآخرون والاستفادة منه.

وتعد عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات لتحقيق هذا الامر، ومن هنا تزايد الاهتمام بها كأسلوب اداري لقياس وتقييم أداء هذه المؤسسات وتحديد جوانب القصور فيها بالمقارنة مع الآخرين، والعمل على معالجتها، وقد انتشر تطبيق هذا الأسلوب في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا. تعتبر المقارنة المرجعية أداة قوية في مساندة المؤسسات والمنظمات العامة على تنظيم قدراتها وتطوير عملياتها الداخلية لتحوز على رضا العملاء وتصل للكفاءة العالية.

## 2.2 نشأة المقارنة المرجعية

كان للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود الى العام 1810 عند دراسة الصناعي الانجليزي Lowell Francis لأفضل الاساليب المستخدمة في معامل الدقيق البريطانية للوصول الى اكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاء بعده الصناعي Henry Ford عام 1913 خلال دراسته التي قام خلالها بتطوير خط الانتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الابقار في شيكاغو (Evans, 1997:440).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع

المعلومات واستقطاب الافكار ومحاكاة الشركات الامريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهده لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال (50 : 1997 ، Horngren et al.). ثم انتقلت تطبيقات هذا الاسلوب الى الولايات المتحدة الامريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي الى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك في العام 1979 (Blocher et al., 1999 : 12).

وقد ظهر مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmark) بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الاعمال المعاصرة لعل من ابرزها ارتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المنظمات الى اظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط اساسي لاستمرار النمو والتطوير، بالإضافة الى تحقيق مستويات عالية من الاداء (الأطرقجي، 2002، ص:3-4)

### 2.3 مفهوم المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل . وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة ويدعي آخرون أسلوب وفريق آخر يعتبره طريقة وآخرون يرون إن المقارنة المرجعية عملية، وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية الا ان هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد أسند إلى هذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها، وهي " أنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة ( Horngren et al. , 236: 2000 ). وعرفت أيضا بأنها "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"(عبد الوهاب، 2010، ص:10).

وعرفها Higgins بانها " احد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية والتي تركز على التقييم المستمر والمنظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى (او مقابل اداء الأقسام والفروع التابعة للمنظمة الواحدة) والمشهود لها بالسمعة الطيبة في

مجال معين ". ويمثل هذا الاداء نموذجاً لأفضل ممارسة تقوم المقارنة المرجعية بتقييمه، بغرض تحسين اوضاع المنظمة (Higgins,1997:60-69). ويصفها Zairi بانها " العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المنظمات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف الى التعرف على اساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع اهدافاً رشيدة للأداء " (Zairi ,1994:61). كما عرفها Hilton et al. بانها "التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للشركة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع أفضل اداء للمنافسين" ( Hilton et al. , 2000 : 10). وعرفت ايضاً بانها " النشاط الذي تقوم به المنظمة لتقبل من خلاله - بتواضع - حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط ما ويعملية بأسلوب أفضل منها ومحاولة التعلم من هذه المنظمة للوصول الى نفس المستوى أو ان تتفوق عليه" (Burder,1994:60).

وتعكس التعاريف أعلاه وجهة نظر بان المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحاً او الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الاداء داخل المؤسسة. بينما يرى (Rayburn,1996) المقارنة المرجعية بانها عملية مقارنة الانشطة او العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق التصنيف العالمي، اذ ان المدراء يقارنون الانشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات اخرى او اقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في اداء الانشطة او العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الاخرى. ويتفق الباحث مع هذا التعريف في كون المقارنة المرجعية اداة يمكن استخدامها لتقويم الاداء من خلال تشخيص السلبيات والايجابيات الموجودة في الاداء.

وحسب (European Benchmarking Code of Conduct: 2001) فإنها الية واسلوب منظم يهدف الى التعليم من الاخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني.

واخيراً بالاستناد الى سياق التعريفات السابقة يمكن اعتبار المقارنة المرجعية بانها احد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الاداء من خلال تحديد الفجوة في الاداء عن الوحدات او الاقسام الاخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الاداء

## 2.4 أهمية المقارنة المرجعية

ان المؤسسات الرائدة والتي تبحث عن الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها، عليها ان تعمل دائما على تحسين اداءها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع. ولكون المقارنة المرجعية تعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى اداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تجمل بالاتي(اسماعيل،2007):

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين اداءها واداء الوحدات الرائدة
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من البناء في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة.
- ان التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

## 2.5 أهداف المقارنة المرجعية

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية على تحقيق عدة أهداف، إذ يرى Elnathan & Young بأن تطبيق المقارنة المرجعية له ثلاثة أهداف رئيسة، وهي كالآتي (Elathan & Young ,1996:41):

1. التحسين المستمر للعمليات الداخلية، وذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الآخرون أدائهم وتحديد نواحي القصور والأنشطة الداخلية والعمل على تلافيها.
2. سعي الشركة من اجل أن تصبح المنافس الأكبر، من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة افضل من تلك التي يمارسها المنافسون.
3. لأغراض البقاء في بيئة الأعمال.



أما Robert فقد حدد أربعة أهداف من تطبيق المقارنة المرجعية وهي (Robert,1999:68):

1. مساعدة الشركة في الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى.
  2. تحديد كيفية أداء الشركة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق أهدافها باستخدام أفضل الطرق لذلك .
  3. مساعدة الشركة على أن تكون في الصدارة من خلال تمييز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها.
  4. استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الأخطاء والمشاكل داخل الشركة.
- ومن خلال ملاحظة النقاط أعلاه، يتبين أن الهدف الأساس من تطبيق المقارنة المرجعية هو التحسين المستمر لأداء الشركة مقارنة بأفضل المنافسين وبما يتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها.

## 2.6 مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الاداء

ان استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسن الاداء اصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية؛ لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث ان اداء المؤسسة اصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات الى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك ويمكن توضيح عدد من المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تنفيذها، وهي كالاتي ( Zairi , 1996 : 67 – 68 ) :

- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة.
- ان المقارنة المرجعية يعلم إدارة الشركة كيف تتعلم وتستمر في التعلم وبالتالي ستكون في حالة بحث دائما عن أفكار جديدة، وعن طرق جديدة، وعن وسائل جديدة للعمل وبالتالي ستكون أفكار وخبرات ومعارف ومهارات إدارة الشركة دائما متجددة ومنتطورة وبعيدة عن التقادم.
- إن المقارنة المرجعية توجد الطموح لدى إدارة الشركة لكي تكون مثل الرواد والاولاد في الصناعة الذين يقودون التغيير إلى كل ما هو أفضل وجديد.

▪ ان المقارنة المرجعية تساعد إدارة الشركة على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف داخل الشركة وبالتالي ستعمل على تعزيز مواطن القوة وتحافظ عليها في وضع تنافسي وفي نفس الوقت ستعمل على معرفة أسباب مواطن الضعف وتحاول التغلب عليها وتقويتها وتجعلها في موضع تنافسي

كما يرى Francis ان المقارنة المرجعية تسهم في الحصول على افكار وطرق جديدة في الانتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطاءه وتصحيحها (Francis,2010:58).

وحسب (بلاسكة ومزياني، 2013) توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، كما يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على ان الاعمال سوف تتغير اجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على اساس تفحص الماضي.

وحسب David Francis فان استخدام المقارنة المرجعية يساعد المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ؛ بالإضافة الى ان استخدام المقارنة المرجعية يساعد المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الاخطاء الحاصلة من التغذية الراجعة؛ الحصول على أفكار وطرق جديدة في الانتاج والممارسة عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطاءه وتصحيحها (David Francis,2010:58).

وبناء على ذلك يرى الباحث أن وجود مقاييس ومقارنات تقييم الأداء الخارجية بجانب المقاييس والمقارنات الداخلية يجعل الشركات قادرة على التحسن بأكثر مما كانت تتصوره ممكنا لو اكتفت بالتقييم الداخلي فقط ، وان تغير مقاييس الأداء الخارجية مع التطورات في الظروف المحيطة يعني تطور مقاييس نظام تقييم الأداء تلقائيا داخل الشركة.

## 2.7 انواع المقارنة المرجعية:

ان الوصول على افضل الممارسات تكون من داخل القطاع او من خارجه، واحد الوسائل امام الوحدات هو ان تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط المؤسسة مع قاعدة بيانات من وحدات اخرى للتعلم من اساليبها. ويمكن تصنيف المقارنة المرجعية الى صنفين رئيسيين (Slack et al., 1998):

## 2.7.1 المقارنة المرجعية الداخلية:

المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات ادارية . وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو ادارة بأداء مدير اخر أو ادارة اخرى في نفس المنظمة، كما يمكن ايضا ان تتم المقارنة بين عمليات او منتجات لنفس المنظمة ( Brilman, 2001:249).

ويرى الباحث أن هذا النوع من المقارنة يمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، الا انها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات او الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.

## 2.7.2 المقارنة المرجعية الخارجية:

اما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة اخرى متماثلة او غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على احد أنشطة او خدمات المنظمة بنشاط او خدمة في منظمة اخرى، وقد تمتد المقارنة الى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوافر المنظمات المتميزة الاداء في مجالات العمل داخل هذه الدولة (Brilman, 2001:249).

ومن اشكال المقارنة الخارجية نجد:

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على اساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات افضل في الاداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الاداء)، حيث تستخدم في مجال المنتجات ، الخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الافراد، الجودة، التسعير .... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء ( Koh et al., 2011:83).
- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى ايضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين ...) بمثلاتها في المنظمات الاخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في احدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احدى الفنادق المتميزة .

▪ المقارنة المرجعية الاستراتيجية: وتستخدم المقارنة المرجعية الاستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الاجل والمدخل العامة التي أدت الى نجاح المنظمات الاخرى في هذه المجالات (Ross,2005:240-242). ويمكن ان تشمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الاهداف المنشودة.

وحسب تصنيف (Kreither & Kinick. 2003: 678) فقد تم اضافة التصنيف التالي:

### 2.7.3 المقارنة المرجعية العامة:

حيث يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيه الشركة ويمتاز بالإسهام في احداث تحسينات كبيرة في اداء المنظمة، وتوفير بيانات واقعية تفصيلية ، اضافة لتوفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

ويرى الباحث ان الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية تكمن في تشابه استخدام المنافسين للمعالجات والتقنيات التي تمتلكها المنظمة ، الامر الذي يساعد ويسهل عملية التعلم والنقل المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع تحسين الموضع التنافسي ، فضلا على انها اسلوب فاعل في الصناعات التي يتباين فيها المنافسون.

### 2.8 مراحل عملية المقارنة المرجعية:

لوحظ وجود عدة نماذج لتنفيذ عملية المقارنة المرجعية تتفق معظمها في الوصول لل غاية المطلوبة ومنها:

#### - نموذج Goetsch, & Davis:

حدد (Goetsch, & Davis, 1997, p:444) مراحل عملية المقارنة المرجعية من خلال اربع عشر خطوة متعاقبة، موضحا مسؤولية كل خطوة. وقد تم توزيع هذه الخطوات تحت ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة الاعداد: وتبدأ بالحصول على التزام الادارة وتنتهي باختيار المرشحين للمقارنة المرجعية.

2. مرحلة التنفيذ: وتبدأ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب.
3. مرحلة ما بعد التنفيذ: وتقتصر على رقابة الاداء وتحديث العلامات المرجعية.

وتعاد الدورة ثانية مبتدئة من الخطوة الثانية لتعكس الاستمرارية لهذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموقع القيادي وذلك حسب الشكل رقم (1) الموضح لذلك:

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

← الزمن

شكل رقم (1):مراحل المقارنة المرجعية حسب نموذج Goetsch, & Davis

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

يذكر بان المسؤولية الكبرى عند تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية تلقى بالأساس على عاتق الادارة و فرق المقارنة المرجعية والتي يجب ان تضم العاملين في اجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح العملية وذلك في كافة الخطوات.

## - نموذج Robert Camp:

يعتبر نموذج Robert Camp من اهم النماذج المتبعة لتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه في المؤسسة، حيث حدد Robert Camp (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox ) بالاستناد الى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في شركة Xerox خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح وهي (بلاسكة ومزياني ، 2013 ):

1. التخطيط: ويمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم اجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة ايضا تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، الى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.
2. التحليل: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع واسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الاداء المستقبلية.
3. التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الادوار والموارد والوسائل التي تؤدي الى تحقيق مستوى اداء أفضل.
4. التنفيذ: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة الى اعمال واجراءات، واهمها تعديل وتطوير وتطبيق افضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

5. النضوج: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك الى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي الى الاداء الافضل للمنظمة ككل.

#### - نموذج Kharabanda:

وحسب Kharabanda تمر عملية تنفيذ المقارنة المرجعية بخمس مراحل اساسية وهي كالآتي (33-30:1993 , Kharabanda):

#### المرحلة الأولى : التخطيط

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المنافس أو الأداء الأفضل الذي سنقارن معه، وكيف سيتم تجميع البيانات عن هذا المنافس أو الأداء، وتعد هذه المرحلة من أهم واصعب مراحل المقارنة المرجعية، وتنفذ هذه المرحلة من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

1. تحديد أهم عوامل النجاح، سواء أكانت في المنتجات أو الخدمات أو العمليات من ابتكارات ووقت وجودة وتكلفة، ثم التركيز على أهم النواحي التي تتطلب المقارنة وهي النواحي التي تمثل عدم رضاء الزبون أو تمثل نقطة ضغط تنافسي على الشركة مثل الإنتاجية، ومعدل دوران المخزون، والابتكارات والمرونة، وتحقيق الجودة من أول مرة، والتدفق النقدي، والالتزام بمواعيد التسليم، وعدد المجهزين.

2. بعد تحديد العوامل أو الخصائص أو الوظائف الهامة التي تستخدم كأوجه للمقارنة مع المنافس، يتم تحديد المقاييس التي ستستخدم في القياس، ويتوقف نجاح عملية المقارنة المرجعية على الدقة في اختيار هذه المقاييس.

3. تحديد الشركاء في المقارنة المرجعية بناء على معايير محددة، بمعنى ضرورة توافر معايير محددة لاختيار المنافسين أو الشركة التي ستقارن معهم، ويلاحظ هنا ضرورة اختيار المنافسون المتميزون في الخصائص التي ستستخدم كأوجه للمقارنة.

وهناك بعض العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار أثناء تحديد شركاء المقارنة المرجعية وهي (630 : 1997 , Atkinson et al.):

أ. حجم الشركاء : يفضل عمل المقارنة المرجعية مع شركاء يتمتعون بحجم مماثل أو مقارب للشركة على اقل تقدير.

ب. عدد الشركاء : تستفيد الشركات من زيادة عدد شركاء المقارنة المرجعية لكن الزيادة يظهر معها زيادة مشاكل التنسيق والتنظيم والوقت.

ج. الموقع النسبي للشركاء داخل النشاط الصناعي : تسعى الشركات الحديثة العهد بالنشاط الصناعي إلى البحث عن تشكيلة واسعة من شركاء المقارنة المرجعية بشكل أكثر مما تسعى له الشركات التي تحتل مواقع ريادية داخل النشاط.

د. درجة الثقة بين الشركاء : يعد موضوع تعزيز الثقة بين الشركاء أمراً مهماً وبالغ الخطورة لغرض الحصول على معلومات حقيقية حدثت في أوقاتها الحقيقية المحددة بدقة.

4. الأخذ في الاعتبار عاملي الوقت والتكلفة اللازمين لتنفيذ المقارنة المرجعية فضلاً عن معرفة مدى استعداد الشركات ( المنافسون ) للتعاون والمشاركة بالبيانات والمعلومات ومعرفة كيفية تحفيزهم على ذلك.

#### المرحلة الثانية : تجميع المعلومات

وهي المرحلة الخاصة ببداية التنفيذ الفعلي لخطة المقارنة المرجعية السابق تحديدها في المرحلة الأولى وتبدأ هذه المرحلة بتحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المطلوبة للمقارنة . وقد تكون هذه المصادر من داخل الشركة مثل الإدارات والافراد داخل الشركة الذين يتعاملون مع اطراف خارج الشركة أو مصادر من خارج الشركة مثل الزبائن والمجهزين والصحف والمجلات التجارية والمالية والبحوث العلمية والنشرات والإحصاءات الدورية التي تصدرها الهيئات الرسمية الحكومية . فإذا لم تكن المعلومات المتجمعة من هذه المصادر كافية فقد يتطلب الأمر من الشركة القيام بدراسة خاصة ويتوقف القيام بهذه الدراسة على الوقت والتكلفة المتاحين ودرجة تعقيد المعلومات المطلوب تجميعها والمستوى المطلوب للدقة والمهارات والخبرات الخاصة المطلوبة.

#### المرحلة الثالثة :التحليل والتكامل

يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية ودراستها بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز والممارسات المستخدمة في تحقيق هذا الأداء، وبذلك يمكن بمقارنة نتائج الأداء



المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للشركة تحديد " الفجوة التنافسية The Competitive Gap" وهي التي تقيس مقدار الفرق بين الأداء المتميز لأفضل منافس وبين الأداء الحالي للشركة.

#### المرحلة الرابعة : تنفيذ التحسينات المطلوبة

بعد تحديد الفجوة التنافسية وأهم النواحي الحرجة التي تظهر فيها الشركة أداء سيء مقارنة بأفضل منافس يتم وضع الخطط المناسبة لمحاولة سد هذه الفجوة وخصوصا في النواحي الحرجة من خلال تحسين الأداء، وقد تتطلب هذه الخطط الحصول على موارد جديدة أو تغيير السياسات والأهداف الاستراتيجية أو محاولة البحث عن تدعيم من خلال الآخرين ( مثلا بالاندماج معهم ) بل قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان اتخاذ قرار بتغيير الصناعة التي تعمل فيها الشركة إذا لم تتوصل إدارة الشركة إلى الحلول المناسبة للمشاكل التي تحول بينها وبين التحسينات المطلوبة لسد الفجوة التنافسية مع افضل منافس.

#### المرحلة الخامسة : تقييم النتائج

ويتم في هذه المرحلة متابعة نتائج تنفيذ التحسينات التي بدأت في المرحلة الرابعة ومعرفة مدى التقدم الذي تم في هذه التحسينات مع استمرار القيام بالمقارنة المرجعية في الصناعة على فترات دورية حتى تتأكد الشركة من استمرارية جهود التحسين ومن أن هذه الجهود تتم في الاتجاه الصحيح.

مما سبق يتبين أن المقارنة المرجعية هي عملية منهجية تنفذ بمراحل وخطوات نظامية لأجل ضمان نتائج تطبيق افضل مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة بشكل عام ،من جهة أخرى يرى الباحث أن هذه الأعمال والاجراءات المصاحبة لتنفيذ المقارنة المرجعية يترتب عليها تحمل الشركة لتكاليف هذا التنفيذ المتمثلة بالوقت والجهد والموارد المصروفة في هذا المجال ، الأمر الذي يتطلب منها مقارنة المنافع المحتملة من هذا التطبيق مع تكاليفه، وإخضاعها إلى تحليل الكلفة- المنفعة.

وحدد (الخزيمي ،2009، ص:50) عدة عوامل يجب مراعاتها لتحقيق في تطبيق المقارنة

المرجعية نوجزها في النقاط التالية:

- التجنيد الجيد للإطارات: حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات ادارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على التطبيق.

- معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة: حيث يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة ، وكذا المعرفة بوحدات النشاط داخل المؤسسة هذا من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية.
- قوة ارادة التغيير ومدى تكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة: قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية اجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب ان يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير .
- ارادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة: عند اجراء المقارنة المرجعية يجب ان يتصف طرفي المقارنة بالمصداقية في تبادل المعلومات لأن المعلومات أهم عامل لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- تركيز البحوث على المؤسسة القاندة، أو الاقسام المعروفة بانها تمثل الافضل في هذا المجال: أي أن اجراء المقارنة مع مؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة.
- احترام المراحل لعملية المقارنة المرجعية، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة مسبقا.

## 2.9 معيقات تطبيق المقارنة المرجعية:

تظهر معظم الدراسات توافق حول معيقات تطبيق المقارنة المرجعية نتيجة ارتكاب بعض الاخطاء من أهمها:

- محدودية اسناد وتشجيع الادارة العليا.
  - التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء.
  - اغفال معايير مهمه مثل: خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون.
- ويرى الباحث ان اسلوب المقارنة المرجعية يعد اساسا لنجاح أي منظمة سواء كانت ناشئة أو قيد الانشاء في ظل توافر فضاء واسع يمكن التواصل من خلاله لدراسة التجارب الاكثر نجاحا في ذات المجال.

## 2.10 علاقة المقارنة المرجعية وتقويم الأداء بوظيفة المحاسبة:

ان مؤشرات تقويم الاداء في معظم الوحدات الاقتصادية يمكن تحديدها بسهولة كونها تنطلق من هدف الربح الذي تسعى الية هذه الوحدات فهي تتميز على الاقل بشيء مشترك هو امكانية نقل هذا الهدف الى مقاييس مالية وباي شكل من الاشكال (القوارعة، 1983). اما في الوحدات الخدمية غير الهادفة للربح فانه يصعب وضع مؤشرات لأسباب تتعلق بطبيعة نشاطها وتعدد اهدافها والخصائص المميزة

لهذه الوحدات . وانها تمتلك معايير اجتماعية تتمثل بقياس مدى تحقيق هذه الوحدات للأهداف التي يريدھا المجتمع بعيدا عن المصالح الذاتية لها مثل تقديم الخدمات بأقل كلفة واحسن نوعية (الكرخي، 2001). كما توجد صعوبات اخرى في وضع المؤشرات للوحدات الخدمية غير الهادفة للربح وهي ان الكلفة الثابتة تؤلف ثقلا كبيرا من اجمالي التكاليف مما يجعل العلاقة بين المدخلات والمخرجات صعبة التحديد والقياس (المعيني، 2000) . [ويعد مقياس الكلفة من المقاييس المهمة لقياس كفاية الاداء في هدة الوحدات لذلك بينت الجمعية الامريكية للمحاسبة بان لمحاسبة التكاليف في الوحدات غير الهادفة للربح اهمية كبيرة للمسوغات التالية (يوسف، 1987):

- 1- ان معظم المنافع الاجتماعية تقدمها القطاعات غير الهادفة للربح.
- 2- ان مؤشر الربح في هذه الوحدات يكاد ان يكون معدوما.
- 3- عدم وجود المنتفعين ( المالكين ) لتقويم كفاية الاداء مما ادى الى جعل محاسبة التكاليف لها دور مهم للقيام بهذه العملية وواحدة من الأدوات المهمة في تقويم كفاية الاداء هي المقارنة المرجعية وان دور المحاسبة ممكن ان يأتي بشكل فاعل مع المقارنة المرجعية للأداء ، اذ ان قياس وتقويم الاداء يندرج ضمن مفاهيم محاسبة الكلفة الادارية من خلال الموازنات والكلف المعيارية وتحليلها ( التكريتي، 2000).

## 2.11 التنافسية:

### 2.11.1 مفهوم التنافسية:

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرزت ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية ، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتمثل في قدرات المؤسسة المتنوعة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية وتمثل في الاعتماد على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.

## 2.11.2 تعريف الميزة التنافسية:

حسب تعريف M.Porter فان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (M.Porter ,1993 : 48).

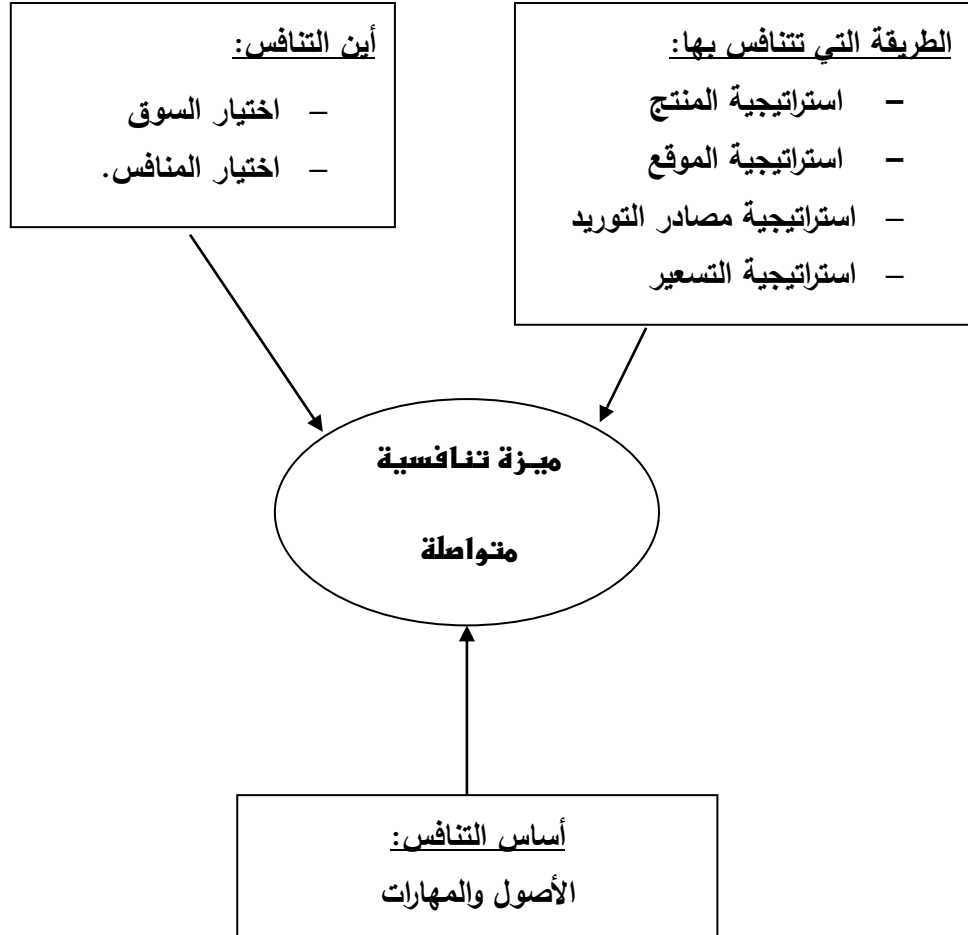
بينما عرف السلمي (2001، ص: 104) القدرة التنافسية بانها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

أما خليل (1998، ص: 37) فعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

ويعتبر التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

وحسب خليل (1998، ص: 81) تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه

الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس كما يوضح الشكل رقم (2) لذلك:



شكل رقم (2): مكونات استراتيجية التنافس

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 82.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- 1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- 3- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

### 2.11.3 أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين (85 : M.Porter ,1993)، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (152 : M.Porter ,1993)، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

### 2.11.4 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

1. مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار (199-200 : M.Porter ,1993):

أ - مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

## 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها (خليل، 1998:100-99).

## 3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة (خليل ، 1998:100)، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

## 2.11.5 مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

### 1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى

التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر (خليل ، 1998،ص:115-118).

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها(خليل ، 1998،ص:118-120).

ت- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء) (خليل ، 1998،ص:121-124).

## 2- الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها(بوشناف ، 2000،ص:61).

## 3- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية (بوشناف ، 2000،ص:48):



أ- الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

المواد الأولية ،معدات الإنتاج ، الموارد المالية

ب- الموارد غير الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع :

الجودة ، المعلومات ، معرفة كيفية العمل.

ت- الكفاءات: وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية أو المحورية

ث- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم.

## 2.12 علاقة المقارنة المرجعية بالتنافسية:

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والتنافسية باعتبارها احد الاتجاهات الحديثة للإدارة ويمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية . إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والابداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة ( الكلفة ،الجودة ،الوقت والمرونة) (اسماعيل ،2007).

## 2.13 المقارنة المرجعية واتجاهات الإدارة الحديثة الأخرى:

بالإضافة لارتباط المقارنة المرجعية بالتنافسية فإنها كذلك ترتبط بالعديد من الاتجاهات الحديثة للإدارة مثل:

إدارة الجودة الشاملة ،والتحسين المستمر والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000 (اسماعيل ،2007).

## 2.14 النظام المصرفي الفلسطيني:

ارتبطت نشأة المصارف في فلسطين بفترات تاريخية نتيجة واقعها السياسي حيث تميزت فترة ما قبل عام 1948 بوجود الانتداب البريطاني وعمل في تلك الفترة العديد من البنوك المحلية، والعربية، والأجنبية، وتميز الجهاز المصرفي الفلسطيني في تلك الفترة بالتطور والنشاط مقارنة مع بقية الأقطار تحت مظلة مجلس النقد الفلسطيني الذي كان يشرف على أعمال المصارف ليس فقط في فلسطين فحسب بل في إمارة شرق الأردن.

اما الفترة الممتدة بين عام 1948 حتى 1967 فتميزت باختلافات بين الضفة الغربية وقطاع غزة نتيجة الارتباط السياسي لكل منهما بالأردن ومصر فكانت البنوك الموجودة في الضفة فروعاً لبنوك أردنية، وبلغت 8 بنوك ولها 32 فرعاً وهي، العربي، القاهرة- عمان، العقاري العربي، العثماني (كريندليز)، الأهلي الأردني، الأردن، انترا (المشرق)، البريطاني للشرق الأوسط، أما في قطاع غزة فكانت أيضاً فروع لبنوك متواجدة خارج قطاع غزة باستثناء بنك فلسطين، وقد بلغت خلال تلك الفترة 6 بنوك ولها 7 فروع وهي: العربي، فلسطين، الإسكندرية، شركة التسليف الزراعي، الأمة (عاشور، 1995).

وشهدت الفترة الممتدة من عام 1967 حتى 1993 اغلاق للبنوك العاملة في الضفة والقطاع من قبل الاحتلال الاسرائيلي، بينما سمح للمصارف الاسرائيلية عشية الاحتلال بمزاولة العمل المصرفي لها من خلال 6 مصارف لها 39 فرعاً، وأعطيت كل منها صفة احتكارية، واستمرت في عملها حتى بداية الانتفاضة الأولى المباركة، حيث أغلقت معظمها بسبب رفض الجماهير لها. وفي عام 1981 تم السماح لبنك فلسطين بإعادة مزاولة نشاطه في مدينة غزة، كما سمح لبنك القاهرة عمان لمزاولة نشاطه في مدينة نابلس في عام 1986، وبعد عقد مؤتمر السلام في الشرق الأوسط في مدريد في تشرين الأول 1991 تزايد عدد المصارف المصرح لها بالعمل، ونتيجة لذلك ازدادت الخدمات المقدمة ونشطت الحركة التجارية.

اما الفترة الممتدة من عام 1994 حتى 2005 والتي شهدت قيام السلطة الفلسطينية بموجب اتفاقية اوسلو كانت بمثابة نقلة فارقة تطور خلالها النشاط المصرفي خصوصاً بعد اعادة فتح المصارف الاردنية (حامد، 2003). كما كان لإنشاء سلطه النقد الفلسطينية بتاريخ 01/04/1994 دور بارز في تنظيم العمل المصرفي وتدفق الاموال والاستثمارات من خلال الدعم الدولي - السياسي والمالي - والذي ساهم في بناء مؤسسات السلطة واقامة المشاريع المختلفة.

بينما شهدت الفترة من عام 2006 حتى عام 2014 تغيرات دراماتيكية على الساحة الفلسطينية خصوصا بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية بتاريخ 25 يناير 2006 وما تلى ذلك من انقسام سياسي بين الضفة وغزة وتعرض قطاع غزة الى حصار كامل شمل كافة مناحي الحياة اضافة الى الاعتداءات الاسرائيلية مما ترتب على ذلك تراجع واضح في العمل المصرفي بالقطاع وتقليص كافة التعاملات المصرفية المباشرة وتحديد حركة نقل الاموال مع الجانب الاسرائيلي بكافة عملاتها تلى ذلك نقل مقر سلطة النقد من غزة الى رام الله وكذلك قيام بعض البنوك بنقل اداراتها من غزة الى رام الله أو بتقليص فروعها، وفي ظل هذه الظروف من استمرار الازمة المالية وعدم توافر السيولة في معظم الاوقات تم انشاء مصرفين جديدين بالقطاع دون الحصول على تراخيص من سلطة النقد وهما البنك الوطني الاسلامي وبنك الانتاج واقتصر عملهما جغرافيا داخل قطاع غزة نتيجة حصارهما وحظر عملهما من قبل سلطة النقد غير انهما قد ساهما وخصوصا البنك الوطني الاسلامي في تقديم خدمات مصرفية متعددة عبر صيغ مصرفية اسلامية بصورة فاقت التوقعات وتقديم نسب عوائد على الودائع الاستثمارية وكذلك توزيعات فاقت البنوك المرخصة خلال فترات قصيرة (التقارير السنوية للبنك الوطني الاسلامي، 2011، 2012، 2013). كذلك عملت كرافعة قوية للحكومة المقالة بغزة اضافة لحل مشكلة السيولة بالعملات المختلفة التي نشأت نتيجة الحصار .

## 2.15 هيكلية النظام المصرفي في فلسطين

بلغ اجمالي البنوك العاملة والمرخصة في فلسطين (17) بنكا موزعين ما بين بنوك محلية او وافدة منها البنوك المحلية وعددها (7) بنوك بشبكة فروع ومكاتب بلغت (121) فرعاً ومكتبا اما البنوك الوافدة فبلغت (10) بنوك بشبكة فروع ومكاتب بلغت (109) فرعاً ومكتبا وقد توزعت هذه البنوك حسب الجدول التالي (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2012):

جدول رقم ( 1 ) يوضح البنوك العاملة والمرخصة في فلسطين

م.م	البنك	محلي/وافد	تاريخ مزاولة النشاط	ادارة عامة/ اقليمية	فرع ومكتب
1.	فلسطين	محلي	1960	2	48
2.	الاسلامي العربي	محلي	1995	1	10
3.	الاسلامي الفلسطيني	محلي	1995	2	15
4.	الاستثمار الفلسطيني	محلي	1995	1	13
5.	القدس	محلي	1995	1	22
6.	الوطني	محلي	2005	1	7
7.	التجاري الفلسطيني	محلي	1994	1	6
8.	العربي	وافد	1994	1	22
9.	القاهرة عمان	وافد	1986	1	24
10.	الاردن	وافد	1994	1	32
11.	الاسكان للتجارة والتمويل	وافد	1995	1	12
12.	الاهلي الاردني	وافد	1995	1	5
13.	العقاري المصري العربي	وافد	1994	1	6
14.	التجاري الاردني	وافد	1994	1	4
15.	الاردني الكويتي	وافد	1995	1	2
16.	الاتحاد	وافد	1995		1
17.	HSBC الشرق الاوسط المحدود	وافد	1998	1	1

المصدر: المواقع الالكترونية والتقارير السنوية للبنوك لعام 2013

وقد توزعت هذه البنوك بين الضفة الغربية وقطاع غزة وفي ما يلي قائمة بالبنوك المرخصة العاملة في قطاع غزة:

**جدول رقم ( 2 ) يوضح البنوك العاملة والمرخصة في قطاع غزة**

م.م	البنك	ادارة عامة/اقليلية	فرع	مكتب
1.	فلسطين	1	8	2
2.	الاسلامي العربي		2	
3.	الاسلامي الفلسطيني	1	6	1
4.	الاستثمار الفلسطيني		1	
5.	القدس		2	1
6.	التجاري الفلسطيني		1	
7.	العربي		1	
8.	القاهرة عمان		5	
9.	الاردن		2	
10.	الاسكان للتجارة والتمويل		2	
11.	العقاري المصري العربي		1	1

المصدر: المواقع الالكترونية والتقارير السنوية للبنوك لعام 2013

وبجانب البنوك المذكورة فقد تم افتتاح بنوك اخرى بقطاع غزة في السنوات الاخيرة لم تحصل على ترخيص سلطة النقد الفلسطينية نتيجة الانقسام الاخير بين شطري الوطن كما ذكر انفا وهي كالتالي:

**جدول رقم ( 3 ) يوضح البنوك العاملة وغير المرخصة في قطاع غزة**

م.م	البنك	تاريخ مزاولة النشاط	محلي/وافد	ادارة عامة	فرع	مكتب
1.	الوطني الاسلامي	2009	محلي	1	3	1
2.	الانتاج	2013	محلي	1	1	

المصدر: التقارير السنوية للبنوك لعام 2013

وفيما يلي توضيح لنتائج اعمال بعض البنوك العاملة بالقطاع حسب التقارير المالية السنوية لعام 2013 مقيمة بالدولار الامريكي:

**جدول رقم (4) يوضح بعض البيانات المالية للبنوك العاملة بالقطاع**

م.م	البنك	عدد الموظفين	رأس المال	الموجودات* مليون	الودائع* مليون	التسهيلات* مليون	الارباح* مليون	التوزيعات
1	فلسطين	1212	150	2348	1746	1104	40.4	0.27
2	الاسلامي العربي(*)	254	47.67	374	308	172 (مباشرة)	0.648513	0.0136
3	الاسلامي الفلسطيني	397	50	502	420	268.8	6.527	0.131
4	الاستثمار الفلسطيني(*)	236	53	258.7	138	95.12	1.826	0.034
5	القدس	447	50	532	401.2	287	4.7	0.095
6	العربي/فلسطين	843	762.9	3161	2684		59.669	
7	القاهرة عمان		50.643	806.358	604.621	272 (مباشرة)	7.586	
8	الاردن	347	50.643	599.903	485.357		5.060	
9	الاسكان للتجارة والتمويل	259	50.643					0.3
10	الوطني الاسلامي	53	15.580	75.009	19.018	53.339 (مباشرة)	2.779	0.11

المصدر: التقارير السنوية للبنوك لعام 2013

- (\*) تم الاعتماد على تقارير عام 2012 نتيجة عدم توافر تقارير عام 2013 .
- لم يتم التمكن من الوصول الى البيانات المطلوبة لبعض البنوك نظرا لعدم توافر المطلوب.
- تم تقييم عملة الدولار / الدينار: 0.7

## الفصل الثالث

### ”الطريقة والإجراءات“

- مقدمة
- منهجية البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- اداة البحث
- خطوات بناء الاستبانة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- المعالجات الاحصائية





### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والاجراءات التي تم استخدامها في تنفيذ هذا البحث والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الاجابة عن الاسئلة التي تمثل مشكلتها وهدفها، ويتناول ايضا وصف لمجتمع البحث والمتمثل بالبنوك العاملة بقطاع غزة وعينة البحث والمتمثلة بأفراد الادارة العليا والوسطى في تلك البنوك وقد تم تحديد الكوادر البشرية ذات الصلة بأسئلة الاستبانة ، كما يستعرض اختيار أداة البحث وكيفية بناءها والتعديلات التي تمت عليها والاجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها الظاهري وكذلك صدق المقياس من حيث الاتساق الداخلي والصدق البنائي اضافة الى التأكد من ثباتها ، كذلك تم التطرق الى الاساليب والاختبارات الاحصائية المختلفة التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من أفراد عينة البحث لاستخلاص النتائج.

### 3.2 منهجية البحث

بالرجوع الى طبيعة البحث واهدافه المرجوة والمتمثلة في التعرف على مدى ادراك الادارة العليا والوسطى بأسلوب المقارنة المرجعية واثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة ، وبعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة فقد لوحظ أن المنهج الوصفي هو الاكثر ملائمة اذا تعلق الامر بالاطار النظري، أما بالنسبة للجانب الميداني وحيث أننا بصدد التعرف على مدى ادراك المبحوثين وتحليل هذه البيانات وتفسيرها ثم التعليق عليها وعمل المقارنات للوصول للدلالات والنتائج ومحاولة ربط بعض المتغيرات ببعضها وتفسيرها بوضوح ، لذا فان هذا الامر يتعدى الوصف والتقرير الى التحليل والتفسير للوصول الى تصور للتوصيات ، وعليه يتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المستند على تشخيص الحالة القائمة واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع البحث.

ونظرا لان عينة البحث تتمثل بالإدارة العليا والوسطى للبنوك العاملة بالقطاع والتي يتعذر غالبا اجراء مقابلات معها اضافة لخشيتهم من تسجيل آرائهم وعدم رغبتهم بالإدلاء بآرائهم كتابة اذا ما تم مقابلتهم نظرا لحساسية طبيعة عملهم بجانب تلاشي أي تحيز من قبل الباحث أو المبحوث خلال اجراء المقابلة ،مع الادراك الشديد لأهمية المقابلة كأداة مميزة للدراسة فقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة والتي تعتبر اكثر تمثيلا للمشاركة مع امكانية توزيع فقرات الاستبانة على كافة جوانب البحث ، اضافة لعدم وجود اسئلة مفتوحة و اعطاء فرصة للمستجيب للتفكير دون هدر وقته وجهده ولا ننسى ايضا سهولة تصنيف البيانات وتحليلها .

### 3.3 0. المجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع البنوك العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 13 بنك، وتم توزيع الاستبيانات على 10 بنوك - نظرا لاعتذار ثلاثة منها - أي بنسبة 76.9% وذلك من خلال الإدارات الرئيسية ومن خلالها على الفروع أو مباشرة من خلال الفروع المنتشرة في محافظات قطاع غزة الخمسة.

### 3.4 عينة البحث

تتمثل عينة البحث من أفراد الإدارة العليا والوسطى في كل البنوك العاملة بقطاع غزة ممن يشغلون مناصب متقدمة سواء في الإدارة التنفيذية أو إدارات الفروع وقد بلغت العينة 80 مفردة من إجمالي 197 أي بنسبة 40.6% من كامل الكادر البشري المعني، وقد لاقى الباحث صعوبة في التواصل مع اعداد اضافية نظرا لاعتذار بعض البنوك من التعاون بصورة جزئية او كلية علما بأن البحث كان بالأساس يستهدف الإدارة العليا ونظرا لقلّة العدد تم التوسع لتشمل الإدارة الوسطى. والجدول المرفق يوضح احصائية بالمستويات المعنية :

جدول رقم (5) يوضح الكادر البشري، المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك العاملة بقطاع غزة

م.	البنك (*)	اجمالي الموظفين (على مستوى الوطن)	عدد فروع غزة	الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	الإدارة الوسطى (دوائر - وحدات - إدارة فروع غزة)
1.	فلسطين	1212	8	11	57
2.	الإسلامي العربي	264	2	4	20
3.	الإسلامي الفلسطيني	397	6	4	29
4.	الاستثمار الفلسطيني	236	1	3	8
5.	القدس	467	3	4	13
6.	التجاري الفلسطيني	---	1	4	9
7.	العربي/فلسطين	843	1	1	3
8.	القاهرة عمان	57	5	5	24
9.	الأردن	347	2	1	6
10.	الإسكان للتجارة والتمويل	259	2	1	6
11.	العقاري المصري العربي	---	1	1	3
12.	الوطني الإسلامي	53	3	1	13
13.	الإنتاج	---	1	1	6
الإجمالي				41	197

- (\*) تم الاعتماد على التقارير المالية الصادرة عن البنوك المعنية لعام 2013 باستثناء تقرير بنك القاهرة عمان والذي لم ينشر بعد فتم الاعتماد على تقرير عام 2012.
- الادارة العليا تتمثل في الادارة التنفيذية والممثلة في المدراء العامون ونوابهم ومساعديهم.
- الادارة الوسطى تتمثل بمدراء الدوائر والوحدات وادارات الفروع ( مدير الفرع- نائب مدير فرع- مراقب).
- بعض البنوك لم نستطع تحديد احصائيات دقيقة لها لعدم توافر البيانات الكافية ومنها البنوك الوافدة والتي لم تفرد احصائيات محددة لعملها بفلسطين ، وتم العمل على استكمال البيانات خلال زيارات قادمة.

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 80 إستبانة على مجتمع البحث وقد تم استرداد 80 استبانة بنسبة 100% حسب الجدول رقم (2).

علما بان هناك بعض البنوك التي لم يشملها البحث قد اعتذرت عن تعبئة الاستبانة بناء على تعليمات خاصة لديها، كما ان تقليص عدد الاستبانة الظاهر بالجدول المذكور ناتج عن تحفظ معظم البنوك لاستقبال المزيد منها.

**جدول رقم (6) يوضح توزيع الاستبانة على البنوك**

م .	البنك	عدد الاستبانة	النسبة
1.	اسلامي عربي	8	10.0
2.	اسلامي فلسطيني	18	22.5
3.	الاستثمار	3	3.8
4.	الإسكان	3	3.8
5.	الإنتاج	8	10.0
6.	التجاري الفلسطيني	2	2.5
7.	القدس	3	3.8
8.	الوطني الاسلامي	12	15.0
9.	عربي	4	5.0
10.	فلسطين	19	23.8
	الإجمالي	80	100

### 3.5 0.0 اداة البحث

في ضوء المراجعة المتعمقة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية والتي لوحظ خلالها استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي تشمل مكونات متعددة تغطي جانبين رئيسيين وهما:

- اولاً: التعرف على المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين والمتمثلة في الفئة العمرية والمؤهل العلمي والخبرات العملية.
- ثانياً: قياس متغيرات البحث والمتمثلة في:
  - متغير اسلوب المقارنة المرجعية من خلال مراحلها المختلفة ( التخطيط - التحليل - التكامل - التنفيذ - النضوج ).
  - قياس المتغير التابع وهو التفوق التنافسي.

وقد تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لهذا البحث تغطي الفرضيات التي استند عليها البحث وذلك بالاستعانة لما استخدمه الباحث: (المطيري، مبارك، 2012)، والمبينة حسب المرفق وذلك من خلال استخدام عبارات محددة تقيم الاجابات الخاصة بعينة البحث عبر مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم تحديد الفقرات حسب متغير أسلوب المقارنة المرجعية لقياس مراحل المقارنة المرجعية

كالتالي:

- التخطيط : وشمل ( 8 ) فقرات ركزت على صحة وسلامة التخطيط من قبل المسؤولين وبحثهم عن افضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الاخرى وكذلك مدى معرفتهم بأهمية التنافس والقدرة على تخطيط العمليات ومدى توافر المهارات لديهم وتوظيفها اضافة الى مراجعتهم لمخططاتهم وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (7) التخطيط

1.	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.
2.	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.
3.	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات الفحص باستمرار.
4.	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.
5.	يمتلك المديرون مهارات واضحة في اقرار خطوات المقارنة المرجعية.
6.	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.
7.	يوظف المديرون مهاراتهم في انجاز المهمات الموكلة لهم بكل نجاح في اطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.
8.	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.

التحليل : وشمل ( 7 ) فقرات ركزت على مدى فهم الإدارة العليا والوسطى للعمليات المصرفية وربط ذلك بالمهارات المتوفرة واهتمامهم بعمليات التحسين لدى المنافسين وكذلك مدى الاستعانة بالخبراء لإجراء التحليل المطلوب للعمليات واستعانتهم بالموظفين ذوي الكفاءة وعمل المقارنات مع متابعة تحسين عملية المقارنة بصورة مستمرة وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (8) التحليل

1.	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجري في البنوك.
2.	يفهم المديرون العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لوجود مهارات عالية لديهم.
3.	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.
4.	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك.
5.	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.
6.	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية.
7.	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.

- التكمال: وشمل ( 6 ) فقرات ركزت على مدى وجود خطة واضحة لإجراء التغييرات المطلوبة والمتابعة المستمرة لتفوق المنافسين وتحديد الأفضل وهل يتم تجاوز العقبات التي تعترضهم، وهل لديهم المهارات والفهم الواضح للعمليات الجارية في البنك لإجراء التحسين المستمر كذلك تجميع المعلومات من البنوك المنافسة لمعرفة أفضل العمليات لإجراء عملية المقارنة وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (9) التكمال

1.	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.
2.	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.
3.	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.
4.	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.
5.	يملك المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.
6.	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.

- التنفيذ: وشمل ( 5 ) فقرات ركزت على فحص مدى توافر خطوات وإجراءات للتغيير ومدى توافر المهارة لتبني أفضل الطرق لإحداث التغيير المطلوب والقدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة لدى المنافسين ومدى منهجية الخطوات اللازمة لإجراء عملية المقارنة وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (10) التنفيذ

1.	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.
2.	توجد لدى المديرون المهارة لتبني أفضل الطرق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.
3.	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.
4.	يختار المديرون أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.
5.	يترجم المديرون بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة.

- النضوج: وشمل ( 4 ) فقرات ركزت على المقدرة على استيعاب الطرق المنقولة من المنافسين وتلافي الفجوات لديهم ومدى توظيف مهاراتهم لذلك بصورة مستمرة وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (11) النضوج

1.	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من البنوك الأخرى الى داخل البنك لتبنيها.
2.	يقوم المديرون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.
3.	يوظف المديرون مهاراتهم لتطبيق الطرق الافضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.
4.	يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.

- بينما تم تحديد فقرات متغير التفوق التنافسي عبر ( 10 ) فقرات ركزت على مدى تقديم خدمات مميزة مع المقارنة المستمرة مع المنافسين ويجاد تعديل في نمط الخدمات المقدمة اضافة لإكساب الموظفين مهارات وتبني خطوات مدروسة للمنافسة وإجراء عمليات التحسين عبر معايير واسبس واضحة وكذلك متابعة الاعمال المستحدثة لدى المنافسين بجانب تطوير مهاراتهم الشخصية بغرض تحسين الممارسات وتم قياسه حسب الفقرات المبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (12) التفوق التنافسي

1.	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.
2.	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.
3.	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.
4.	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم الى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.
5.	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.
6.	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.
7.	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.
8.	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.
9.	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.
10.	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.

- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (13):

**جدول (13): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

### 3.6 خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة البحث لمعرفة " مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وقد تم الاستعانة بالاستبانة الخاصة بدراسة (المطيري، مبارك، 2012)، بعد ان تم اجراء بعض التعديلات والاضافات اللازمة لهذا البحث.
- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تكونت الإستبانة في صورتها الأولية من (6) مجالات و (40) فقرة.
- 6- تم عرض الإستبانة على (4) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (40) فقرة، ملحق (3).



### 3.7 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بذلك "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع البحث" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 متخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### - الاتساق الداخلي لفقرات " المقارنة المرجعية "

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.	.657	* 0.000
2.	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.	.747	* 0.000
3.	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال اجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة.	.747	* 0.000
4.	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.	.792	* 0.000
5.	يملك المديرون مهارات واضحة في اقرار خطوات المقارنة المرجعية.	.880	* 0.000
6.	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.	.760	* 0.000
7.	يوظف المديرون مهاراتهم في انجاز المهمات الموكلة لهم بكل نجاح في اطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.	.710	* 0.000
8.	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.	.845	* 0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحليل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحليل " والدرجة الكلية للمجال**

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.637	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجري في البنوك.
2.	* 0.000	.787	يفهم المديرون العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لوجود مهارات عالية لديهم.
3.	* 0.000	.688	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.
4.	* 0.000	.641	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك عند الضرورة.
5.	* 0.000	.692	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.
6.	* 0.000	.806	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك من خلال اجراء عمليات المقارنة المرجعية.
7.	* 0.000	.850	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكامل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (16):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكامل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.656	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.
2.	* 0.000	.834	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.
3.	* 0.000	.847	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.
4.	* 0.000	.785	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.
5.	* 0.000	.759	يملك المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.
6.	* 0.000	.807	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.784	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف الى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.
2.	* 0.000	.890	توجد لدى المديرين المهارة لتبني أفضل الطرق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.
3.	* 0.000	.844	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.
4.	* 0.000	.861	يختار المديرين أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.
5.	* 0.000	.714	يترجم المديرين بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النضوج " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النضوج " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.748	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من البنوك الأخرى الى داخل البنك لتبنيها.
2.	* 0.000	.753	يقوم المديرون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.
3.	* 0.000	.817	يوظف المديرون مهاراتهم لتطبيق الطرق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.
4.	* 0.000	.744	يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

- الاتساق الداخلي لفقرات " التفوق التنافسي "

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التفوق التنافسي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التفوق التنافسي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	* 0.000	.446	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.
2.	* 0.000	.741	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.
3.	* 0.000	.731	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.
4.	* 0.000	.585	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم الى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.
5.	* 0.000	.734	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.
6.	* 0.000	.723	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.
7.	* 0.000	.798	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.
8.	* 0.000	.876	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.
9.	* 0.000	.763	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.
10.	* 0.000	.731	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم عبر برامج تدريبية لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### جدول (20): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.883	التخطيط
*0.000	.885	التحليل
*0.000	.875	التكامل
*0.000	.863	التنفيذ
*0.000	.807	النضوج
*0.000	.987	المقارنة المرجعية
*0.000	.881	التفوق التنافسي

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

## 3.8 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).



وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة البحث من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (21).

جدول (21):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبان

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.940	0.884	8	التخطيط
0.930	0.864	7	التحليل
0.935	0.875	6	التكامل
0.934	0.873	5	التفويض
0.873	0.762	4	النضوج
0.974	0.948	30	المقارنة المرجعية
0.946	0.896	10	التفوق التنافسي
0.980	0.961	40	جميع المجالات معا

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

- واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.762،0.948) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.961). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.873،0.974) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.980) وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.
- وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

### 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستهانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (22).

جدول (22): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.258	المقارنة المرجعية
0.174	التفوق التنافسي
0.180	جميع مجالات الاستبانة معا

- واضح من النتائج الموضحة في جدول (22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث.

### 3.10 المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة البحث.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستهانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.



## الفصل الرابع

### ”تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث”

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق المعلومات الشخصية.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات البحث.



## 4.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج إضافة الى تحليل مجال التفوق التنافسي، بجانب الوقوف على المعلومات الشخصية التي اشتملت على (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة البحث، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 4.2 الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفق المعلومات الشخصية

- توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

جدول ( 23): توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
20.0	16	أقل من 30 سنة
41.3	33	30 إلى أقل من 40 سنة
22.5	18	40 إلى أقل من 50 سنة
16.3	13	50 سنة فأكثر
100.0	80	المجموع

- يتضح من جدول (23) أن ما نسبته 63.8% من عينة البحث أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، مما يشير الى ان هذه الشريحة تتطلب فئة عمرية تجمع بين توالد الخبرات عبر التدرج الوظيفي الزمني بجانب عدم البعد عن سن الشباب .

- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

جدول (24): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
2.5	2	دبلوم فأقل
76.3	61	بكالوريوس
21.3	17	دراسات عليا
100.0	80	المجموع

- يتضح من جدول (24) أن النسبة الأكبر لهذه الشريحة والبالغة 76.3% ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهذا يدل على أن العمل القيادي في المجال المصرفي يعتمد في الغالب على خريجين من حملة درجة البكالوريوس وهي مناصب تحتاج إلى درجة علمية تمكنها من استيعاب طبيعة العمل المصرفي بجانب المهارات الفردية إضافة إلى أن لزوم استقطاب الكادر البشري في البنوك يتطلب مراعاة التكلفة المترتبة على رواتب المستقطبين.

- توزيع عينة البحث حسب الخبرة العملية

جدول (25): توزيع عينة البحث حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة العملية
12.5	10	أقل من 5 سنوات
25.0	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.0	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
42.5	34	15 سنة فأكثر
100.0	80	المجموع

- يتضح من جدول (25) أن النسبة الأكبر والبالغة 42.5% خبرتهم العملية 15 سنة فأكثر. وذلك تتناسب مع طبيعة المناصب العليا التي يتولونها مما يمكنها من القيام بالأعمال المناطة بها كما يدل على التدرج الوظيفي للوصول إلى المناصب العليا.



### 4.3 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع البحث لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

#### 4.3.1 أولاً: تحليل فقرات "المقارنة المرجعية"

- تحليل فقرات مجال " التخطيط "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.	3.89	77.72	14.21	*0.000	4	
2.	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.	4.10	82.00	15.66	*0.000	2	
3.	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال اجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة.	4.13	82.50	13.37	*0.000	1	
4.	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.	3.87	77.44	9.68	*0.000	5	
5.	يملك المديرون مهارات واضحة في اقرار خطوات المقارنة المرجعية.	3.73	74.50	8.69	*0.000	8	
6.	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.	3.74	74.75	9.33	*0.000	7	
7.	يوظف المديرون مهاراتهم في انجاز المهمات الموكلة لهم بكل نجاح في اطار تحقيق التنافسية مع البنوك الاخرى.	4.06	81.25	16.35	*0.000	3	
8.	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.	3.82	76.41	9.23	*0.000	6	
	جميع فقرات المجال معاً	3.91	78.28	15.14	*0.000		

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.50%، قيمة الاختبار 13.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.73 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.50%، قيمة الاختبار 8.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.28%، قيمة الاختبار 15.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التخطيط " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام البنوك باختيار الكوادر ذات المهارات المميزة والقادرة على المنافسة عبر التخطيط ومنها تخطيط العمليات في البنوك التي تم المقارنة عليها مع المستويات الأفضل للأداء بعد اختيار الشريك الذي ستجري معه المقارنة وتحديد كيفية القياس حيث ان العمل المصرفي هو في الاساس ربحي بامتياز.

- تحليل فقرات مجال " التحليل "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التحليل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجري في البنوك.	4.21	84.25	18.42	*0.000	1
2.	يفهم المديرون العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لوجود مهارات عالية لديهم.	4.00	80.00	11.72	*0.000	3
3.	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	3.87	77.47	11.63	*0.000	6
4.	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك عند الضرورة.	3.76	75.25	9.77	*0.000	7
5.	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.	4.09	81.77	15.50	*0.000	2
6.	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك من خلال اجراء عمليات المقارنة المرجعية.	3.88	77.50	9.76	*0.000	5
7.	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.	3.89	77.75	10.89	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.14	16.73	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.25%، قيمة الاختبار 18.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.25%، قيمة الاختبار 9.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.14%، قيمة الاختبار 16.73، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التحليل " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان الفئة القيادية تتمتع بالفهم الكامل والمعق للعمليات المصرفية لديها ولدى البنوك المنافسة والشريكة في المقارنة لكي تحدد الفجوات لديها وعوامل تفوق الشريك كما يتم الاستعانة بالخبراء وذوي الكفاءة وتنفيذ الدورات التي من شأنها تحسين العمليات في البنوك وتنمية المهارات بغرض تحقيق الاهداف المرجوة ، ويظهر ذلك جليا في تقارير البنوك التي لا تبخل على موظفيها في الجوانب التدريبية والاستشارية والتي غالبا تحتل نسبة وازنة من مصاريفها.

- تحليل فقرات مجال " التكامل "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول (28): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التكامل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.	3.93	78.50	12.70	*0.000	4
2.	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.	3.95	79.00	11.68	*0.000	3
3.	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.	3.85	76.96	12.12	*0.000	6
4.	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.	3.91	78.23	11.86	*0.000	5
5.	يملك المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.	4.08	81.50	14.75	*0.000	1
6.	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.	4.03	80.50	11.77	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.13	15.97	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.50%، قيمة الاختبار 14.75، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.96%، قيمة الاختبار 12.12، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.13%، قيمة الاختبار 15.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التكاملي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان الإدارات المعنية لديها برامج تنفيذية قادرة على تحديد المجالات المنوي تغييرها او تحسينها وهذه البرامج مقبولة من العاملين بما يضمن حسن سير التنفيذ بعد تحديد الادوار والموارد والوسائل التي تحقق المستوى الافضل.

- تحليل فقرات مجال " التنفيذ "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول (29): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التنفيذ "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.	4.03	80.50	16.00	*0.000	3
2.	توجد لدى المديرين المهارة لتبني أفضل الطرق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.	4.04	80.75	13.23	*0.000	2
3.	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.	3.96	79.25	11.42	*0.000	4
4.	يختار المديرين أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.	4.05	81.00	13.23	*0.000	1
5.	يترجم المديرين بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة.	3.85	76.92	10.91	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.99	79.75	15.65	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.00%، قيمة الاختبار 13.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.



- المتوسط الحسابي للفقرة (5) يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.92%، قيمة الاختبار 10.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.75%، قيمة الاختبار 15.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التنفيذ " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى التوافق الداخلي في تنفيذ المهام المستحدثة في العمل المصرفي الداخلي والتحسينات المصرفية المستمرة بما يتلائم مع البيئة الداخلية للبنك والتحسين المستمر الناتج عن المراقبة الدائمة للنتائج المحققة

- تحليل فقرات مجال " النضوج "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (30).

جدول (30): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النضوج "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من البنوك الأخرى الى داخل البنك لتبنيها.	3.89	77.75	11.45	*0.000	3
2.	يقوم المديرون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.	3.81	76.25	11.39	*0.000	4
3.	يوظف المديرون مهاراتهم لتطبيق الطرق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.	4.03	80.50	12.89	*0.000	2
4.	يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.	4.11	82.25	18.06	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.19	17.25	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.25%، قيمة الاختبار 18.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.25%، قيمة الاختبار 11.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.19%، قيمة الاختبار 17.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " النضوج " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى الطرق المستجدة والتي يلمسها المتعاملون بصورة دورية من خلال ترجمة الخطوات الى اعمال واجراءات تعالج الفجوات السلبية مما يؤدي لأداء افضل للبنك ككل.

#### - تحليل جميع فقرات المقارنة المرجعية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (31).

**جدول (31): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المقارنة المرجعية**

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
5	*0.000	15.14	78.28	3.91	التخطيط.
3	*0.000	16.73	79.14	3.96	التحليل.
4	*0.000	15.97	79.13	3.96	التكامل.
1	*0.000	15.65	79.75	3.99	التنفيذ.
2	*0.000	17.25	79.19	3.96	النضوج.
	*0.000	18.44	79.01	3.95	المقارنة المرجعية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- من جدول (31) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقارنة المرجعية يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.01%، قيمة الاختبار 18.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المقارنة المرجعية بشكل عام.
- ويعزو الباحث ذلك إلى حسن اختيار الكادر البشري القيادي في البنوك والقادر على فهم الاحتياجات الادارية اللازمة التي من شأنها قياس الخدمات المقدمة مع المستويات الافضل للأداء والتي غالباً ما توجد في البنوك المنافسة او الوحدات الداخلية لديها عمليات مشابهة عبر مراحل المقارنة المرجعية بما يضمن تحسين الانتاجية وزيادة الارباح والتي غالباً ما نراها بصورة سنوية في التقارير الختامية للبنوك والتي تعتبر عالية نسبياً مقارنة بالأعمال التجارية الأخرى.
- وبمقارنة نتائج تحليل فقرات المقارنة المرجعية مع دراسة المطيري نجد بعض الاختلافات والتي قد تعزى الى اختلاف البيئة اضافة الى تباين عدد الفئة المبحوثة وفيما يلي مقارنة النتائج

**جدول (32): مقارنة نتائج التحليل لجميع فقرات المقارنة المرجعية مع دراسة المطيري**

البند	الترتيب حسب البحث	دراسة المطيري
التخطيط.	5	2
التحليل.	3	1
التكامل.	4	3
التنفيذ.	1	5
النضوج.	2	4

#### 4.3.2 ثانياً: تحليل فقرات مجال " التفوق التنافسي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التفوق التنافسي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.	4.53	90.63	25.83	*0.000	1
2.	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.	4.18	83.50	16.63	*0.000	4
3.	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.	4.14	82.75	14.77	*0.000	6
4.	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم إلى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.	4.23	84.50	18.42	*0.000	2
5.	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.	4.22	84.30	19.74	*0.000	3
6.	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	4.06	81.27	12.78	*0.000	9
7.	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.	4.15	83.00	14.79	*0.000	5
8.	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.	4.08	81.50	13.95	*0.000	8
9.	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.	4.03	80.50	12.58	*0.000	10
10.	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم عبر برامج تدريبية لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.	4.09	81.75	14.33	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.35	22.20	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.63%، قيمة الاختبار 25.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 4.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.50%، قيمة الاختبار 12.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.35%، قيمة الاختبار 22.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التفوق التنافسي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى إيجاد البنوك لطرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين مما يحقق لها المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على المنافسين الآخرين وبالتالي تحدث عملية ابداع تغير النمط المألوف يلمسها المتعاملون وذلك عبر تبني معايير واضحة يترتب عليها التفوق تنافسي المنشود.

وبمقارنة نتائج تحليل فقرات التفوق التنافسي مع دراسة المطيري نجد بعض الاختلافات والتي قد تعزى الى اختلاف البيئة وانعكاساتها على السلوك الاداري اضافة الى تباين عدد الفئة المبحوثة فبينما نجد ان الترتيب الاول لدى دراسة المطيري ركزت على تبني المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي نجد ان البحث اوضح ان البنوك العاملة بالقطاع تسعى لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة وكذلك نجد الاختلافات واضحة في الترتيب وفيما يلي مقارنة النتائج:

**جدول (34): مقارنة نتائج التحليل لجميع فترات مجال التفوق التنافسي مع دراسة المطيري**

م	الفقرة	ترتيب البحث	دراسة المطيري
1.	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.	1	9
2.	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.	4	10
3.	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.	6	8
4.	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم الى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.	2	6
5.	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.	3	7
6.	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	9	5
7.	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.	5	3
8.	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.	8	1
9.	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.	10	4
10.	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم عبر برامج تدريبية لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.	7	2

#### 4.4 اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات البحث (الفرضية الرئيسية الأولى)

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية والتفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة. وتقاربت هذه النتائج مع نتائج دراسة المطيري حيث بلغ لديه معامل الارتباط 0.839

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام ادارات البنوك في تقديم ما يستجد من خدمات مصرفية تسهم في زيادة الحصة السوقية للبنك والتفوق التنافسي على اقرانه ونلمس ذلك من خلال الخدمات المميزة التي تطرح بصورة مستمرة سواء على مستوى الخدمات الالكترونية او خدمات التقاص والتنوع في تقديم الخدمات المصرفية بصورة تنافسية لافتة اضافة الى التوسع في فتح الفروع.

**جدول (35): معامل الارتباط بين إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وبين التفوق**

##### التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.792	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط يساوي .763، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى مرحلة التخطيط والتي لها دور كبير في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة في قطاع غزة الأمر التي يترتب عليه زيادة الحصة التنافسية من سوق العمل وبالتالي تحقق ارباح وازنة تنعكس على المستثمرين والتي نلاحظها عند توزيع الارباح على المساهمين وادارات البنوك.

**جدول (36): معامل الارتباط بين التخطيط وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.763	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التحليل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط يساوي .746، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية دور التحليل لتحديد العمليات الوازنة بصورة دقيقة والمطلوب تحسينها أو تعديلها بما يضمن النتائج الامثل في تحقيق التفوق التنافسي ويضمن الاستثمار الامثل لموارد البنك وعدم هدرها على عمليات لا تعكس نتائج لافئة ويعتبر هذا الأمر من الامور المهمة لدى البنوك والتي تحرص على استثمار له عائد مجز.

**جدول (37): معامل الارتباط بين التحليل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.746	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التكامل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (38) أن معامل الارتباط يساوي .678، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام البنوك بتحديد الادوار والموارد والوسائل لديها لضمان تنفيذ البرامج التي تحدد المجالات التي تستوجب التغيير بهدف تحقيق التفوق التنافسي المنشود بشكل متناغم ومحدد لكل المعنيين داخل البنك.

**جدول (38): معامل الارتباط بين التكامل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.678	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التكامل وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التنفيذ وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.602، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى دور سلسلة التحول التي يلمسها المتعاملون عند استبدال الخدمات المصرفية أو الاعمال المستجدة أو المحسنة والتي تمت عبر اختيار طرق افضل تلائم بيئة العمل المصرفي ساهمت في التفوق التنافسي لدى البنوك وزيادة الحصة السوقية لها.

#### جدول (39): معامل الارتباط بين التنفيذ وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.602	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التنفيذ وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين النضوج وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

يبين جدول (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.564، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان الكادر القيادي القادر على صهر الطرق التي تم نقلها من البنوك الاخرى وتلافي الفجوات وتوظيف المهارات خلال اجراء عمليات المقارنة المستمرة ساهمت في زيادة الحصة السوقية والتفوق التنافسي .

#### جدول (40): معامل الارتباط بين النضوج وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.564	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النضوج وبين التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لإدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية على التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " التفوق التنافسي " هي: التخطيط، التحليل، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = 0.671، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.661، وهذا يعني أن 66.1% من التغير في التفوق التنافسي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 33.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التفوق التنافسي.

جدول (41): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	4.142	1.047	المقدار الثابت
0.000	5.139	0.411	التخطيط
0.000	4.530	0.382	التحليل
معامل التحديد المُعدَّل = 0.661		معامل التحديد = 0.671	

التفوق التنافسي =  $1.047 + 0.411 * \text{التخطيط} + 0.382 * \text{التحليل}$ .

- من خلال جدول (41) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " التفوق التنافسي " حسب قيمة اختبار T هي: التخطيط ومن ثم التحليل.

وبمقارنة نتائج تحليل الانحدار مع نتائج دراسة المطيري نجد اختلافات في المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع حسب المقارنة التالية:

**جدول ( 42): مقارنة للمتغيرات المستقلة حسب اهميتها مع دراسة المطيري**

المتغير المؤثر حسب البحث	قيمة اختبار T	المتغير المستقل المؤثر حسب دراسة المطيري	قيمة اختبار T لدراسة المطيري
التخطيط	5.139	التنفيذ	4.91
التحليل	4.530	التكامل	4.122
		التحليل	4.10

ويرجع الباحث الى اختلاف البيئة والتي تؤثر في تفاوت الامكانيات وتباين عدد افراد العينة بين الدراستين اضافة لظروف قطاع غزة الاستثنائية والتي تنعكس على نمط السلوك الاداري المتبع.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة تعزى للمعلومات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة تعزى إلى الفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (43) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك

يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان الوصول الى المناصب القيادة والتدرج خلالها يعتمد على امور اخرى تتجاوز الفئة العمرية نظرا لأهداف البنوك والتي هي بالأساس ربحية تعتمد على المهارة والابداع الفردي.

**جدول (43): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الفئة العمرية**

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 فأكثر	40 إلى أقل من 50	30 إلى أقل من 40	أقل من 30	
0.310	1.215	4.13	3.96	3.80	3.91	التخطيط.
0.593	0.638	4.08	3.85	3.93	4.04	التحليل.
0.462	0.866	4.09	3.93	3.86	4.07	التكامل.
0.668	0.523	3.97	3.86	4.02	4.09	التنفيذ.
0.403	0.988	4.10	3.89	3.89	4.08	النضوج.
0.545	0.716	4.08	3.90	3.89	4.03	المقارنة المرجعية.
0.217	1.518	4.39	4.04	4.14	4.19	التفوق التنافسي.
0.449	0.892	4.16	3.94	3.95	4.07	جميع المجالات معا

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

- من النتائج الموضحة في جدول (44) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

- وهذه النتائج تختلف عن نتائج المطيري التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان طبيعة هذه المناصب القيادية في البنوك العاملة بالقطاع قد تحتاج الى مهارات مكتسبة اضافة الى معارف شخصية والتي قد تكون مطلب اساسي للوظيفة اضافة الى ظروف الاحتلال لقطاع غزة والتي تحرم بعض الفئات من التنقل بين الضفة الغربية وقطاع غزة مما ينعكس على محددات اختيار المرشح للفئة القيادية بما يتماشى مع مصلحة البنك اضافة الى ان ادارات البنوك تراعي عند استقطاب الكادر البشري استحقاق الدرجة العلمية بما لا يتعارض مع التكلفة المترتبة عليها .

**جدول (44): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.865	0.145	3.85	3.93	3.88	التخطيط.
0.972	0.029	3.94	3.96	4.04	التحليل.
0.738	0.305	3.94	3.95	4.25	التكامل.
0.198	1.653	4.08	3.94	4.60	التنفيذ.
0.662	0.415	3.91	3.96	4.25	النضوج.
0.798	0.226	3.94	3.95	4.17	المقارنة المرجعية.
0.344	1.083	4.04	4.21	3.95	التفوق التنافسي.
0.868	0.142	3.96	4.01	4.11	جميع المجالات معا

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إستجابة الباحثين حول مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة تعزى إلى الخبرة العملية.

- من النتائج الموضحة في جدول (45) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الخبرة العملية.
- وهذه النتائج تختلف عن نتائج المطيري التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الخبرة العملية.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان المناصب القيادية في البنوك العاملة بالقطاع قد تحتاج الى المهارات الشخصية التي تبرز الكثير من الكوادر التي يعتمد عليها اضافة الى ان هذه المؤسسات تعتبر مؤسسات مساهمة ربحية قد تفسر تأثير المساهمين المميزين في فرض بعض الكوادر بغض النظر عن الخبرات المتقدمة.

**جدول (45): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – الخبرة العملية**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.389	1.019	3.90	3.76	3.88	4.02	التخطيط.
0.905	0.187	3.86	3.96	4.02	3.95	التحليل.
0.917	0.170	4.05	3.92	3.99	3.94	التكامل.
0.742	0.416	3.96	4.09	4.03	3.92	التنفيذ.
0.503	0.791	4.03	4.04	3.80	3.97	النضوج.
0.995	0.025	3.95	3.93	3.95	3.96	المقارنة المرجعية.
0.640	0.564	4.16	4.05	4.19	4.23	التفوق التنافسي.
0.958	0.103	4.00	3.96	4.01	4.03	جميع المجالات معا



## الفصل الخامس

### ”النتائج والتوصيات”

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة



## 5.1 مقدمة:

بعد استكمال هذا البحث بجانبها النظري والمياني حول مدى ادراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، تبلورت مجموعة من النتائج والتي تم عرضها في هذا الفصل، وبناء على تلك النتائج تم عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف الى الاستفادة من اسلوب المقارنة المرجعية ، وتم عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة لتكون انطلاقا للباحثين في نفس المجال سواء في البنوك أو أي منظمة أخرى.

## 5.2 النتائج:

بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصل البحث الى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

- ادراك الادارات العليا والوسطى في البنوك العاملة بقطاع غزة أهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية: فقد لوحظ انهم يدركون أهمية اجراء عملية المقارنة المرجعية لمقارنة اداء بنوكهم مع اداء البنوك الاخرى ، وهذا الامر قد يحقق لهم التفوق التنافسي، لذا فإنهم يقومون بالتخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج والنضوج لما يقومون به من أعمال من اجل تحسين عمل البنك بمقارنة الاداء مع البنوك الاخرى باعتبار ان هذا الاسلوب يعد عامل اساسي في تحسين الممارسات المصرفية واعطاء قيمة مميزة للعملاء .
- أسلوب المقارنة المرجعية هو احدى الادوات المهمة التي تؤدي الى التفوق التنافسي: إذ تبين الادارات العليا والوسطى يقومون بإجراء عمليات المقارنة المرجعية من خلال أبعادها الخمسة ( التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج )، وهذا يحقق التفوق التنافسي.

اما بخصوص النتائج الخاصة بكل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي فقد اظهرت النتائج ما يلي:

1. أن مرحلة التخطيط كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال ادراك اهمية التنافس عبر اختيار افضل الممارسات لإجراء المقارنة وتوظيف المهارات خلال اجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة.
2. أن مرحلة التحليل كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة عبر الاستعانة بالكفاءات ذات المهارات التي تفهم العمليات الادارية.
3. أن مرحلة التكامل كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة عبر تجميع وفهم المعلومات ومتابعة تفوق الاخرين.
4. أن مرحلة التنفيذ كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال المهارات التي تحدد الطرق الملائمة واختيار الأفضل لإحداث التغيير عند التنفيذ.
5. أن مرحلة النضوج كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال السعي المستمر لتطبيق الطرق الأفضل وصهرها داخل البنك لتبنيها.

اما بالنسبة للمراحل المؤثرة فتبين ان:

- المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " التفوق التنافسي " هي: التخطيط والتحليل، وأن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف.
- اما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فقد اظهرت النتائج ما يلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الخبرة العملية.

ويعزو الباحث ان الادارة العليا في البنوك العاملة في قطاع غزة على الرغم من اختلاف فئاتهم العمرية ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، يدركون أهمية اجراء عمليات المقارنة المرجعية، وذلك من أجل تحسين وتطوير الاداء في البنك، مما قد يحقق لهم التفوق التنافسي مع البنوك الاخرى.

### 5.3 التوصيات:

بناءً على نتائج البحث ، يقدم الباحث أهم التوصيات التي خلص بها، متمنياً من سلطة النقد الفلسطينية وادارات البنوك العاملة بقطاع غزة الاخذ بها بعين الاعتبار من اجل تطبيق وتعزيز ممارسة المقارنة المرجعية كأداة ادارية تحقق لهم التفوق التنافسي، وهذه التوصيات هي:

#### اولا : سلطة النقد الفلسطينية:

- قيام سلطة النقد الفلسطينية ببحث ادارات البنوك بضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلية والتنظيم
- حث البنوك لاستحداث وحدة في هيكليات البنوك لتطوير وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

#### ثانيا : البنوك الفلسطينية:

- أهمية حرص ادارات البنوك بالقيام بالتخطيط لاعتباره احد مراحل المقارنة المرجعية التي تسهم في تحقيق التفوق التنافسي وذلك عبر توظيف مهاراتهم في انجاز المهام التي تحقق التنافس مع البنوك الاخرى، والمراجعة المستمرة للمخططات وطرق العمل، والبحث المستمر عن أفضل الممارسات عند اجراء المقارنة، اضافة الى اجراء الفحص والمتابعة المستمرة وخصوصا في تخطيط العمليات بشكل يضمن لهم التفوق التنافسي.
- ضرورة تحديد المؤسسات الرائدة في العمل المصرفي والتي يمكن الشراكة معها لتنفيذ عملية المقارنة المرجعية .
- اجراء عمليات التحليل بصورة مستمرة باعتبارها احد مراحل المقارنة المرجعية نظراً لأهميتها في تحديد العمليات المطلوب تحسينها لكي تحقق التفوق التنافسي عبر استشارة الخبراء وتشكيل فرق العمل الداخلية ذات الصلة عند اجراء التحليل المطلوب، مع ضرورة فهم العمليات التي تجري في البنوك الاخرى.
- ضرورة الاهتمام والحرص على عمليات التكامل بما يضمن حسن اختيار البنوك وتحديد الافضل منها لأجراء عمليات المقارنة لما يسهم في تحقيق التفوق التنافسي عبر تبني اسس

- ومعايير واضحة وتوظيف المهارات في تجميع وفهم ما يجري من عمليات لديهم ولدى البنوك الاخرى لمعرفة الثغرات المراد تحسينها بما يتوافق مع اوضاعهم.
- مراعاة ملائمة بيئة العمل عند تنفيذ عمليات المقارنة المرجعية وتحديد الاجراءات التي من شأنها احداث قفزات كبيرة في التغيير بما يحقق التفوق التنافسي.
  - اهتمام الادارات بمرحلة النضوج من خلال السعي المستمر لتطوير الاداء وتلافي الثغرات لديهم وتبني الطرق المستجدة.
  - العمل على مشاركة اوسع من قبل الكادر البشري عند تطبيق المقارنة المرجعية وتبني نظام حوافز مجز لضمان سهولة التطبيق وعدم المقاومة.
  - ضرورة التقييم المستمر لعمليات المقارنة المرجعية وفق ما تم تحديده من اهداف تنافسية.
  - أهمية وضع المعايير لخدمة العملاء كنهج استراتيجي لأداء العمل المصرفي المستدام.
  - معالجة الفهم الضعيف لعملية القياس و وتقنيات التقييم الحالية لدى بعض المديرين التنفيذيين التي لوحظت خلال الزيارات الميدانية للبنوك والتي لوحظ خلالها ان المقارنات المرجعية القائمة هي مجرد مقارنات بدائية.
  - توفير أداة التوجيه للبنوك التي ترغب في فهم ومعرفة مناطق نقاط القوة و نقاط الضعف.
  - تحديد اهم مصادر الخلل ونقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصرفي
  - تطوير واتساق مؤشرات القياس بشكل عام لدى البنوك لما تمثله من اهمية وازنة في عمليات المقارنة المرجعية .
  - مراعاة العديد من النقاط عند تنفيذ عملية المقارنة المرجعية من اهمها: حسن استثمار الموارد ، تكامل اصحاب المصالح، حسن اختيار الشركاء الخارجيين، القدرة التنافسية، التغييرات التنظيمية اللازمة، المهارات الكافية، العوامل الخارجية، النظام القانوني، التواصل الفعال.
  - مراعاة عدم ملائمة بعض الممارسات لجميع مستويات عملية المقارنة المرجعية.

### ثالثا : الجامعات الفلسطينية:

- حث الباحثين لطرق هذا المجال حيث ان هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث في المقارنة المرجعية، سيما وان الدراسات العربية فيه تعتبر قليلة نسبيا.

رابعاً : المؤسسات الوطنية:

- انتهاء الاساليب الادارية الحديثة ومنها المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لتحسين الاداء وتقديم ميزة تنافسية تمكنها من تمييز المؤسسة في مجال عملها ضمن رؤية واضحة مبنية على اسس علمية مقارنة مع مؤسسات رائدة في نفس المجال.

#### 5.4 بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات يقترح الباحث الدراسات التالية:

- إجراء بحوث تجريبية ودراسات حالة متعددة لمقارنة ممارسات وادوات القياس في مؤسسات العمل المصرفي.
- اجراء دراسة موسعة لمراحل المقارنة المرجعية على افراد ومعرفة اثرها على التفوق التنافسي.
- اجراء دراسات موازية للمؤسسات الحكومية وخصوصا في مجالي الصحة والتعليم.
- اجراء دراسات موازية لمؤسسات المجتمع المدني والتي تعنى بالسلوكيات وثقافة المجتمعات.





## المراجع



## أولاً: المراجع العربية:

### الكتب العربية:

- الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- حامد، أسامه (1996)، " واقع النظام المصرفي الفلسطيني" دار الشروق، رام الله، فلسطين.
- عاشور، يوسف حسين (1995)، " سياسة البنوك الائتمانية ودور مؤسسات الإقراض"، غزة، فلسطين.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- علاء فرحان طالب ،وعبد الفتاح محمد(2009)، أساسيات المقارنة المرجعية ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- علي السلمي (2001)، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- الكرخي، محيد عبد جعفر (2001)، "مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية ، دار الشؤون الثقافية العامة - بغداد.
- نبيل مرسي خليل (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر.

### الدراسات العربية:

- اسماعيل، مجبل دواي (2007)، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، دراسة ميدانية، المعهد التقني، العراق.
- الاطرقجي، حكمت مجيد (2002)، متطلبات اقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في شركتي التأمين والخازر لإنتاج المواد الانشائية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- أمجد عزت عيسى (2004)، "السياسة الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- التكريتي ،اسماعيل (2000)،"، المقارنة المرجعية : اداة لتقبي م الاداء واسلوب للتطوير المستمر، " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السابع ، العدد الرابع والعشرون - بغداد.
- صالح بلاسكة ،ونور الدين مزياني (2013)،" مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات"، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 2013/04، الجزائر.
- عمار بوشناف (2000)، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القوارعة ، عبد الحليم نصار(1983)، " رقابة الكفاءة والاداء " ، بحث مقدم الى المؤتمر الثالث لمجموعة العمل للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في الدول العربية.
- محمد علي عبيد الخزيمي (2009)، دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، الامارات العربية المتحدة.
- المطيري، مبارك (2012) ، مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، مدينة الكويت، الكويت.
- المعيني، سعد سلمان عواد (2000)،"، دور انظمة (ABB)، ABM ، ( ABC ) ( في تخطيط ورقابة التكاليف في الكليات الاهلية " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- يوسف، فائز نعيم(1987)،" ، احتساب كلفة الخدمات الصحية ، " رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.

#### المجلات المحكمة والمؤتمرات:

- البنوك في فلسطين "حقائق مصرفية" للسنوات (2010-2013).
- حامد، أسامة(2003)،" إمكانيات البنوك ونسب الائتمان"، مجلة المراقب الاقتصادي " ، ع 9. رام الله، فلسطين.

- سمير محمد عبد الوهاب، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، 1-4 نوفمبر، 2010، ص:10.
- صالح بلاسكة، ونور الدين مزياني (2013)، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 2013/04.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Atkinson , Anthony A. , Banker , Rajiv D. , Kaplan , Robert S. & Young S. Mark , ( 1997 ) , “Management Accounting” , 2nd ed. , Prentice Hall Inc. , USA.
- Antero Putkiranta, (2012) "Benchmarking: a longitudinal study", Baltic Journal of Management, Vol. 7 Iss: 3, pp.333 – 348
- Blocher , Edward D. , Chem , Hing H. , and Hin Thomas W. ,(1999) , “Cost Management : A Strategic Emphasis” , 1st ed. ,McGraw Hill Co.
- Bruder, K.A. and Gray, E.M. 1994, “Public Sector Benchmarking: A Practical Approach”. Public Management. Vol. 76, No. 9, p. 60.
- Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others.," Public Sector Benchmarking: A practical Approach”, Public Management, Vol. 76, No. 9, 1994, p.60.
- Charles T. , Datar , Srikant M. & Foster , George ,(1997) , “Cost Accounting : A Managerial Emphasis” , 9th ed. ,Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey .
- David Francis, (2010) , "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK.
- David Francis, "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK, 2011, p. 58.
- Elnathan ,D. & Young , M. , ( 1996 ) , “Bench Marking & Management Accounting : A framework for Research” , Journal of Management Accounting .

- Evans, James R., Production, (1997) , "Operations management: Quality, Performance and Value", 5th ed., west Publishing, New York. Horngren.
- European Benchmarking Code of Conduct , Retrieved July 15,2001.
- Franck Brulhart,(2009),"Les7 points cles du diagnostic strategique", Eyrolles, Paris.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2007), "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing &Services" ,2nd ed., Prentice–Hall, USA.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nd ed.). Prentice–Hall, USA:444.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2007), "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing &Services" (2nd ed.). Prentice–Hall, USA.
- Hamed Shamma, Salah Hassan, (2013) "Customer–driven benchmarking: A strategic approach toward a sustainable marketing performance", Benchmarking: An International Journal, Vol. 20 Iss: 3, pp.377 – 395
- Higgins, I. 1997, "Benchmarking in Health Care: A Review of the Literature". Australian Health Review. Vol. 20, pp. 60–69.
- Horngren , Charles T. , Foster George & Srikant , M. Datar , (2000 ) , "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" , 10th ed. , rentice Hall Inc.
- Higgins, I., "Benchmarking in Health Care: A Review of the Literature". Australian Health Review. Vol. 20, 1997, pp. 60–69.

- Hilton , W. Ronald , Mahre , W. Michel & Selto , H. Frank , (2000),  
“ Cost Management for Strategy Business Decision” , Irwin Mc  
Graw Hill Co.
- Jean Brillman, (2001) , " Les meilleurs pratiques de management",  
2nd ed.,Organisation, Paris, France.
- Kharabanda , M. , ( 1993 ) , “A Benchmarking : Making it Work”,  
CMA Magazine , pp. 30 – 33 .
- Kotler P. and Armstrong G. (2001), “Principle of marketing” E.d9,  
New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- L. Koh, M .saad, Benchmarking, Emerald publishing, Canada,  
2011.
- Lara Balzan, Peter J. Baldacchino ,(2007) "Benchmarking in  
Maltese internal audit units",Benchmarking: An International  
Journal Vol. 14 Iss: 6.
- McNair C.J.&Leibfried Kathleen H.J." Benchmarking: A Tool for  
Continuous Improvement".John Wiley &Sons New York 1992 p25.
- Mohammad Reza Mehregan, Mahmoud Dehghan Nayeri, Vahid  
Reza Ghezavati, (2010) "An optimisational model of benchmarking",  
Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 Iss: 6, pp.876 –  
888.
- Mohamed Nassar, (2012) "Exploring current benchmarking  
practices in the Egyptian hotel sector", Benchmarking: An  
International Journal, Vol. 19 Iss: 6, pp.730 – 742
- Maria Björklund, (2010) "Benchmarking tool for improved corporate  
social responsibility in purchasing", Benchmarking: An  
International Journal, Vol. 17 Iss: 3, pp.340 – 362.



- M. Porter,( 1993 ) , "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Éditions du Renouveau pédagogique, Spain.
- Qiao & Liu,(2004) , "Study on benchmarking of e–business and e–commerce in China".
- Ross, Joel E. (2005),"Total Quality Management: Text, Cases & Reading" ,2nd ed., St. Lucie Press, Florida.
- Robert, C. , ( 1999 ) , “ Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance” , Quality Progress.
- Rayburn, Letricia Gayle," Cost Accounting : Using A Cost Management Approach”,6th ed.,Irwin,Inc,1996.
- Slack, N., Chambers, S. Harland. , Harrison, A. and J Johnston, R. ,"Operations Management", 2nd ed., pitman publishing co., London, 1998.
- Wade D, Cook et al, (2004), "Models for performance benchmarking: measuring the effect of e–business activities on banking performance".
- Zairi, Mohamed,(1996)," Measuring performance for Business Results", Chapman & Hall Inc, UK.
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048304000040>
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.3390&rep=rep1&type=pdf>



## الملاحق

- ملحق رقم (1): كتاب التحكيم
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



## ملحق رقم (1): كتاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الاسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة/ قسم ادارة الاعمال

المحترم

السيد الدكتور/

بعد التحية

### الموضوع / طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " مدى ادراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة "

وقد اعد الباحث اداة البحث وهي استبانة لإتمام الجزء العملي من البحث امين من سيادتكم التكرم بتحكيمها والتعليق عليها ،نظرا لما عرفتم من اطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال، علما بانه تم ارفاق الاستبانة وفرضيات البحث التي بنيت عليها الاستبانة مع الاشارة الى بعض المصادر التي تم الاستناد اليها.

وتفضلوا بقبول الاحترام

الباحث /عبد الحكيم زكريا البطة

اشراف الدكتور/ وائل الداية

## ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

### أعضاء لجنة التحكيم (\*)

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
4	د. نبيل ابو شمالة	جامعة الأقصى

(\*) تم الاستفادة من استبانة دراسة المطيري وهي بالأصل محكمة مع القيام بإجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع البحث.

### ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الاسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم ادارة الاعمال

استبانة

السيدة/ة المستجيب/ة

تحية احترام وتقدير،،

يضع الباحث بين يديكم هذه الاستبانة التي تعتبر اداة دراسة بعنوان:

"مدى ادراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة"

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير - ادارة الاعمال.

يتشرف الباحث من خلالكم الحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع، من اجل ذلك تم تصميم هذه الاستبانة لتطبيقها في بنكم الموقر، وتشمل مجالات ( المقارنة المرجعية بمراحلها المختلفة اضافة الى التفوق التنافسي).

كلنا ثقة من ان تعاملكم بدقة وموضوعية سيساعد في الوصول الى نتائج مهمة تفيد في انجاز وانجاح البحث والوصول الى نتائج وتوصيات تفيد البنوك في الموضوع نفسه، اخذين بعين الاعتبار ان هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

تعريف المقارنة المرجعية: أنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير،،،،،،،،،،

الباحث/عبد الحكيم زكريا البطة

بسم الله الرحمن الرحيم

القسم الاول: المعلومات الشخصية

1- الفئة العمرية:  اقل من 30  30 الى اقل من 40

40 الى اقل من 50  50 فأكثر

2- المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا

3- الخبرة العملية :  اقل من 5 سنوات  5 الى اقل من 10 سنوات

10 الى اقل من 15 سنة  15 فأكثر

4- المسمى الوظيفي:

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات البحث

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	<b>المقارنة المرجعية</b>					
	هي العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.					
	التخطيط: تشكيل فريق المقارنة يتولى تحديد العمليات التي تم اجراء المقارنة عليها، اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه، تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين.					
1	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.					
2	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.					
3	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال اجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة.					
4	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.					
5	يملك المديرون مهارات واضحة في اقرار خطوات المقارنة المرجعية.					



م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.					
7	يوظف المديرون مهاراتهم في انجاز المهمات الموكلة لهم بكل نجاح في اطار تحقيق التنافسية مع البنوك الاخرى.					
8	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.					
<p><b>التحليل:</b> الفهم الكامل والمعق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، تحديد حجم ونوع واسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الاداء المستقبلية.</p>						
9	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجري في البنوك.					
10	يفهم المديرون العمليات التي تجري في البنوك الاخرى لوجود مهارات عالية لديهم.					
11	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الاخرى لإجراء عمليات التحسين.					
12	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك عند الضرورة.					
13	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.					
14	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك من خلال اجراء عمليات المقارنة المرجعية.					
15	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.					
<p><b>التكامل:</b> وضع برنامج تنفيذي لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير، العمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، تحديد الادوار والموارد والوسائل التي تؤدي الى تحقيق مستوى اداء أفضل.</p>						
16	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.					
17	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الاخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.					
18	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.					
19	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.					
20	يملك المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.					
21	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.					
<p><b>التنفيذ:</b> ترجمة الخطوات السابقة الى اعمال واجراءات، تعديل وتطوير وتطبيق افضل الطرائق المكتسبة من الشريك بالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.</p>						
22	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف الى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.					
23	توجد لدى المديرون المهارة لتبني أفضل الطرق لتطبيقها					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	من أجل إحداث التغيير المطلوب.					
24	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.					
25	يختار المديرون أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.					
26	يترجم المديرون بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة.					
النضوج: صهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك الى داخل المنظمة، ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي الى الاداء الافضل للمنظمة ككل .						
27	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تم نقلها من البنوك الأخرى الى داخل البنك لتبنيها.					
28	يقوم المديرون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.					
29	يوظف المديرون مهاراتهم لتطبيق الطرق الافضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.					
30	يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.					
<b>التفوق التنافسي</b>						
توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً يحقق لها المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون. وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.						
31	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.					
32	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.					
33	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.					
34	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم الى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.					
35	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.					
36	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.					
37	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.					
38	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.					
39	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.					
40	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم عبر برامج تدريبية لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.					