

أثر التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات على دعم القدرة التنافسية

(مع دراسة تطبيقية)

الدكتور
عصام عبدالمنعم إسماعيل
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور
سمير أبو الفتوح صالح
أستاذ المحاسبة ونظم المعلومات
كلية التجارة - جامعة المنصورة

فتحي بدر جناب
باحث ماجستير

المخلص

تناولت هذه الدراسة أثر التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال العاملة في مجال صناعة الإسمنت في ليبيا حيث هدفت هذه الدراسة الى دعم القدرة التنافسية وذلك من خلال الاستفادة من التكامل المقترح بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات ، كما هدفت الدراسة الى تحقيق بعد تنافسي من خلال خفض التكلفة ورفع الجودة وتحسين الخدمة لتحقيق ميزة تنافسية ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية بشكل مستمر حتى تناسب التطورات التكنولوجية المعاصرة مع العمل على تطبيقها بشكل متكامل لتوفير معلومات تدعم المنشأة في تنفيذ وتطوير استراتيجياتها، ومواجهة ظرف المنافسة العالمية والمحلية.

Abstract

This study examined the impact of the integration between the benchmarking and business process re-engineering methods on supporting the competitiveness of business enterprises operating in the field of cement industry in Libya. It aimed to support competitiveness by taking advantage of the proposed integration between benchmarking and business process re-engineering .It also aimed to achieve a new competitive aspect through reducing cost, enhancing quality, and improving service to achieve to a competitive advantage. The study concluded that there is a statically significant relationship between applying the suggested integration and supporting the competitive ability. It also recommended the need for continuously developing the tools and methods of management accounting to suit the contemporary technological developments. In addition to fully applying these tools and

methods to provide information that support the business enterprise in implementing and developing its strategies and facing local and international competitiveness.

مقدمة :

تسعى المنشآت في ظل التطورات المتسارعة وبشكل دائم إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال تبني الاستراتيجيات واستخدام التقنيات الحديثة لدى الغير وذلك من خلال تطبيق أسلوب القياس المرجعي والذي يعتبر الأداة القوية في مساندة الوحدات على تنظيم قدراتها لتطوير عملياتها لكي تكون في القمة وتقلص فجوة الأداء بينها وبين المنشآت الرائدة في نفس المجال حتى يتحقق لها البقاء والاستمرارية في الأسواق شديدة المنافسة، وقد انتشر تطبيق أسلوب القياس المرجعي في العديد من الدول مثل (أمريكا- بريطانيا - اليابان) وعلية فقد أصبح تطبيق أسلوب القياس المرجعي من الأساسيات التي تتبعها المنشآت لضمان بقاءها في دنيا الأعمال. مما اتضح معه أن التطورات الاقتصادية الهائلة والتقدم التكنولوجي المستمر، وثورة المعلومات والاتصالات، باتت تستلزم آليات وأساليب محاسبية جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه التغيرات، وتساعد على تحقيق أهداف المنشأة، حيث أصبحت المنشآت الصناعية مطالبة لكي تستمر في الاقتصاديات المعاصرة أن تحقق رضا العميل من جهة، ورضا كل من يتعامل مع المنشأة من غير العملاء كالموردين والعاملين والمستثمرين في المجتمع من جهة أخرى، وذلك للحفاظ على حصتها السوقية وسط المنافسة القوية، حيث لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى ارضاء العملاء وتحقيق متطلباتهم بشكل مستمر ودائم وفي الوقت المناسب، وتوفير هذه المتطلبات بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المنافسين مع الحفاظ على مستوى الجودة المناسب (طيفور، 2012).

ولذلك ولكي تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي قوياً في مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة، فإنها تتبنى تكنولوجيا جديدة متقدمة، وبصفة عامة فإن المديرين قد يستخدمون أدوات إدارة التكلفة كلها أو بعض منها لتنفيذ استراتيجية المنشأة وتسهيل تحقيق النجاح، ومن هذه الأدوات إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، أسلوب إعادة هندسة العمليات، القياس المرجعي، وعلى ذلك فإنه وتحت ضغوط المنافسة العالمية اتجه نظر العديد من المنشآت نحو أسلوب إعادة هندسة العمليات كطريقة لتخفيض التكلفة ووقت العمليات وتحسين جودتها وبالتالي زيادة الانتاجية، وكأساس لإعادة التحليل الحذر للمزايا التنافسية لاستراتيجية المنشأة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الخاصة بالقياس المرجعي

1_دراسة (Anand& Kodali,2008)

" Benchmarking the Benchmarking models "

تناولت الدراسة فحص نماذج عملية القياس المرجعي الفريدة الناتجة عن تطور الأنواع المختلفة للقياس المرجعي.

وهدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للقياس المرجعي العام الذي يمكن تطبيقه لجميع أنواع القياس المرجعي.

وخلصت الدراسة إلى أنه في بعض الحالات عندما يتم تطوير نموذج فريد لأداء نوع معين من أنواع القياس المرجعي يؤدي ذلك إلى المشاكل التالية: يمكن أن يخلق البلبلة بين المستخدمين وذلك فيما إذا كان يتعين عليهم فقط استخدام نموذج واحد من نماذج القياس المرجعي فريد من نوعه، وقد تم تطويره لنوع معين، أو أنهم يمكن أن يستخدموا أي نموذج لأي نوع من أنواع القياس المرجعي والمستخدمون قد يجدون صعوبة أيضا عندما يصبح ذلك ضرورياً لاختيار أفضل نموذج من النماذج المتاحة.

2-دراسة (كوسه، 2012)

"التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط بهدف تحسين الأداء".

هدفت الدراسة إلى إمكانية تحقيق التكامل بين أسلوب القياس المرجعي والتكلفة على أساس النشاط من خلال العلاقة التبادلية بينهم وذلك باستخدام استراتيجية التحسين المستمر بهدف تحسين الأداء الكلي.

حيث يساعد التكامل بين أسلوب القياس المرجعي والتكلفة على أساس النشاط على تحقيق البقاء والنمو والاستمرار في مواجهة المنافسة الحادة والسعي لتحسين الأداء الكلي للمنشأة، عن طريق وضع مقاييس مالية وغير مالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.

ثانيا: الدراسات الخاصة بإعادة هندسة العمليات

1-دراسة (محمد، 2009)

"إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة".

هدفت الدراسة إلى خفض التكلفة من خلال تقديم إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية.

وخلصت الدراسة إلى أن للتكامل المقترح بين أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية تأثير على خفض التكلفة أكبر من تأثير كل منهم على حده وذلك من خلال إلغاء تكرار الإجراءات المتشابهة ومن ثم توفير تكلفة أدائها بالإضافة إلى استبعاد الأنشطة غير المضيئة للقيمة مما يمثل خفضاً إضافياً للتكلفة بجانب هذا الخفض الذي يحدثه كل منهم على حده.

2- دراسة (Herzog, et al, 2009)

"Linkages Between Manufacturing strategy Benchmarking , performance measurement and (BPR)

هدفت الدراسة الى توضيح علاقة الارتباط بين كلا من : القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات- واستراتيجية التصنيع وإعادة هندسة العمليات – ومؤشرات الأداء وإعادة هندسة العمليات.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات وبين استراتيجية التصنيع وإعادة هندسة العمليات وبين مؤشرات الأداء وإعادة هندسة العمليات.

مشكلة الدراسة

أصبحت المنشآت اليوم في ظل المنافسة الحادة وتذبذب الأسعار وانفتاح الأسواق وظهور تقنيات حديثة وتنوع احتياجات العميل، قابلة للسعر وليست وازعة له مما أجبر المنشآت على ضرورة خفض التكاليف وذلك لمواجهة انخفاض الأسعار المفروضة عليها وازدياد حدة المنافسة، والذي أصبح معه بقاء المنشآت مرهون بمدى قدرتها على إيجاد الأساليب المناسبة لخفض التكلفة وتحسين الجودة وذلك لضمان دعم قدرتها التنافسية واستمرار بقاءها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم قدرة الأساليب التقليدية لنظام المحاسبة الإدارية والأساليب الفردية في التعامل مع ظروف حدة المنافسة لذلك أصبح لزاماً على كل منشأة أن تجد لنفسها استراتيجية تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية، وكل هذه التحديات اظهرت عدم جدوى أساليب التحسينات البسيطة في انتشار المنشآت من الخسارة، مما استلزم معه استخدام أساليب حديثة وفعالة لدعم القدرة التنافسية للمنشأة، والمتمثلة في أسلوب القياس المرجعي وذلك لما له من قدرة على تطوير أداء المنشأة من خلال تركيزه على أوجه القصور بالمقارنة مع الغير ومعالجتها، وأسلوب إعادة هندسة العمليات والذي حقق نجاحاً كبيراً في إحداث تغييرات جذرية في مقاييس الأداء (كالتكلفة، والجودة، والسرعة، والخدمة،) ونتيجة لما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي :

هل يحقق التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات دعم القدرة التنافسية للمنشأة؟ .

وتتفرع منة الأسئلة التالية :-

- هل يقوم أسلوب القياس المرجعي على دعم القدرة التنافسية للمنشآت بشكل منفرد؟
- هل يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على دعم القدرة التنافسية للمنشآت بشكل منفرد؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- تركيزها على إحدى المشاكل الهامة التي تواجه المنشآت الاقتصادية في وقتنا الحالي وهي كيفية تحقيق التوافق بين تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة المنتج والتفريد بالتوقيت المناسب لتسليم السلعة وتوفيرها بالسعر المناسب .

- الاهتمام المتزايد من جانب المنشآت الصناعية بجودة منتجاتها والوصول بها إلى تحقيق مركز تنافسي يتماشى مع الظروف الاقتصادية العالمية الحالية.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في

"اقتراح إطار محاسبي للتكامل بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات بهدف دعم القدرة التنافسية "

ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:-

- 1- دعم القدرة التنافسية وذلك من خلال الاستفادة من التكامل المقترح بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات.
- 2- تحقيق بعد تنافسي وذلك من خلال خفض التكلفة ورفع الجودة وتحسين الخدمة لتحقيق ميزة تنافسية .
- 3- بيان كيفية المواءمة في استخدام الأساليب الهندسية وتوظيفها محاسبيًا لخدمة أهداف الإدارة.

فرضيات الدراسة

من خلال المشكلة والدراسات السابقة قام الباحث باقتراح الفرضيات التالية

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية .
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية
 - 3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية.
- منهجية الدراسة**

اعتمد الباحث على استخدام المنهج العلمي الذي يتضمن كلاً من، المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال عرض الدراسات السابقة ومسح التراث الفكري لموضوع الدراسات التي تناولت أسلوب القياس المرجعي وأسلوب إعادة هندسة العمليات، والمنهج الاستنباطي والذي عادةً ما ينتهي بالبحوث الاستقرائية الى اختيار الفروض المقترحة من الباحث

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على المنشآت الصناعية العاملة في مجال صناعة الإسمنت في مدينة الخمس ولن يتم التطرق إلى المنشآت الصناعية الأخرى إلا بما يخدم البحث.

مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة ثلاث شركات تعمل في قطاع الاسمنت في ليبيا وهى : شركة الاسمنت الليبية المساهمة ، الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة ، شركة البرج للإسمنت وتقتصر عينة الدراسة على (شركة الاسمنت الليبية المساهمة) .

أولاً القياس المرجعي والتوجه الاستراتيجي

يعد القياس المرجعي أداة هامة من أدوات دعم المنشأة داخلياً وخارجياً وذلك من خلال تحقيقه لأهداف المنشأة عن طريق الاستفادة من تجارب المنشآت الرائدة في نفس الصناعة والبدء من حيث انتهى الآخرون مما يعنى الاستفادة من الوقت والتكلفة والخبرة لدى المنافسون، وذلك من خلال عرض النقاط التالية :-

مفهوم أسلوب القياس المرجعي

يعد القياس المرجعي أسلوب يقوم على رفع مستوى أداء المنشأة وذلك من خلال تقييم الأداء مقارنة بأداء أفضل المنافسين حيث يقوم الأسلوب على معرفة أوجه القصور وأليس كما يعتقد البعض أنه أسلوب يقوم على نقل المعلومات من الآخرين، بل يتعدى ذلك إلى إجراء التحسينات اللازمة .

فقد عرّفت (Jansen al, 2010) بأنه مقارنة منهجية لأداء أقسام أو منشآت متشابهة خدماتها، وعملياتها، وإجراءاتها، على أساس مؤشرات محددة سلفاً، بما يمكن المنشآت من تحسين أدائها من خلال التعلم من بعضها البعض. كما عرّفت (سيد، 2010) بأنه أحد ابتكارات المحاسبة الإدارية الذي يهدف إلى إدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة عن طريق المقارنة المرجعية الخارجية بين المؤشرات المالية وغير المالية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالأقسام المتميزة داخل نفس المنشأة وذلك بهدف التعرف على فجوة الأداء ومحاولة التغلب عليها وكذلك إجراء التحسينات في أداء المنشأة بهدف جعلها متميزة عالمياً. متطلبات تطبيق أسلوب القياس المرجعي

على الرغم من أن أسلوب القياس المرجعي يعد أسلوب ناجح من حيث الاستفادة من تجارب المنشآت الرائدة، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكنه أن يعمل بصورة جيدة وفعالة دون متطلبات رئيسية تمكنه من تحقيق النتائج المرجوة منه، وذلك على النحو التالي حيث ذكر كلاً من (عبد المحسن، 2006: 198-200) (العبيدي، 2012: 91) (سالم، 2014: 41) بأن من أهم متطلبات التطبيق ما يلي :-

- توافر نظام معلومات كفاء بحيث يتسع نطاق هذا النظام ليوفر معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت معلومات مالية أو غير مالية، كمية أو غير كمية.
- التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمنشأة وبين المنشأة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية القياس المرجعي.
- توفير الموارد المالية اللازمة والوقت الكافي لعملية القياس المرجعي.
- وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية القياس المرجعي.
- أن تكون بيانات المنشأة قابلة للمقارنة.
- البحث عن الشريك المناسب في عملية القياس المرجعي.
- إعداد الأدوات والأساليب المناسبة لجمع البيانات المطلوبة للمقارنة وذلك لتخفيض درجة التعقيد والتشابك من ناحية، وزيادة درجة التجانس من ناحية أخرى.

دور أسلوب القياس المرجعي في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة:

يبرز دور أسلوب القياس المرجعي في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة من خلال التعرف على اتجاهات التطور في أساليب وطرق وأدوات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة، حيث يؤدي أسلوب القياس المرجعي إلى زيادة إدراك منشآت الأعمال بالأساليب والفلسفات الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة. (سالم، 2014).

كما يعتبر مدخلاً لاستخدام معلومات التكاليف المتاحة في إدارة وخفض التكاليف، وكذلك القضاء على الفجوة التكاليفية بين المنشأة والمنشآت المنافسة، أيضاً يقوم أسلوب

القياس المرجعي بلعب دوراً مهماً في ترشيده الإنفاق الحكومي من خلال تحليل قدرات أفضل الوحدات المماثلة بهدف البحث المستمر عن أفضل الممارسات العملية، واكتساب الخبرات والتعلم من الآخرين

ثانياً: الدور الاستراتيجي لإعادة هندسة العمليات

مفهوم إعادة هندسة العمليات

يعد مصطلح إعادة هندسة العمليات من المصطلحات المهمة والتي يجب توضيحها نظراً لأنه خلال السنوات القليلة الماضية لحق بهذا المصطلح الكثير من فرط الاستخدام وإساءته، وسوء فهمه ولهذا وجب توضيحه بصورة كافية. فقد عرفها (هامر وستانلي، 2000) بأنها إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء.

ويرى (أبو طالب، 2007) بأنها تحليل وإعادة تصميم للعمليات الرئيسية الاستراتيجية دون الهامشية بشكل ابتكاري جذري دون التقييد مسبقاً بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، والهندسة هنا هي تحسين سريع وجوهري في مجالات الأداء، وكذلك تقليل فترة تقديم المنتج للسوق عندما تتجه المنشأة لذلك.

التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات

ينطلق التحليل الاستراتيجي من منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمنشأة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنشأة من جهة ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنشأة من جهة أخرى. ومن أهم أهدافه الاستراتيجية تحسين وتعزيز الموقف الاستراتيجي في البيئة التي تعمل فيها المنشأة.

حيث تبرز أهمية تبني التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنشآت، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنشآت على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل فعلية إضفاء الطابع الاستراتيجي مهمة عند قيادة عملية إعادة الهندسة فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

إن عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي للوقوع في العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلي الفشل في نجاح ذلك العمل.

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنشأة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات، والتركيز على العمليات وليس الوظائف وشمول المنشأة ككل (العمليات، والنظم، والسياسات، والهيكل) والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات السائدة، وحشد البيانات والمعلومات

والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما يتم انجازه، ويرى البعض أن نسبة الإخفاق العالية في برنامج إعادة هندسة العمليات ترجع إلى فشل العديد من المنشآت في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية. (الصريرة، 2012: 21، 45-46)

ثالثاً : التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات

مفهوم التكامل المقترح

يقوم التكامل المقترح على إيضاح الدور التوافقي بين أسلوب القياس المرجعي وأسلوب إعادة هندسة العمليات، وأبرز المميزات والدعم الذي يقدمه كلاً منهم لدعم القدرة التنافسية للمنشأة وذلك في حالة التكامل بين الأسلوبين عن طريق قيام أسلوب القياس المرجعي بالعمل خارج الحدود التنظيمية للمنشأة وقيام أسلوب إعادة هندسة العمليات بالعمل داخل الحدود التنظيمية للمنشأة وبذلك يتم ضمان عدم تكرار العمليات وعدم التداخل وخفض جميع التكاليف الإضافية والتي قد تنشأ من تكرار العمليات.

أهمية الربط (التكامل) بين أسلوب القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات

يعتمد أسلوب إعادة هندسة العمليات على المعلومات بشكل كبير وذلك لإحداث التغييرات الداخلية المطلوبة والتي تنعكس على أداء المنشأة بشكل عام وتعتبر عملية إعادة الهندسة من العمليات المكلفة بشكل كبير وعند التفكير بعملية إعادة الهندسة يجب على المنشأة تحديد العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة بدقة تامة وبناءً على معلومات دقيقة وذلك لأن إعادة الهندسة لا تقوم على إعادة هندسة جميع العمليات داخل المنشأة بل تقوم على إعادة هندسة العمليات التي تحتاج لذلك وذلك تجنباً للتكاليف الإضافية التي قد تنشأ من هذه العمليات الغير ذات جدوى ومن هنا تأتي أهمية الربط بين الأسلوبين عن طريق استخدام أسلوب القياس المرجعي والذي يقوم على مقارنة أداء المنشأة داخلياً وخارجياً وذلك لتوضيح الفجوة بين المنشأة والمنشآت المنافسة كما يقوم على تحديد الفجوة بين أقسام المنشأة ذاتها.

ومن أهم نقاط الربط ما يلي :

- تحديد قيود للعمليات التي تحتاج لإعادة هندسة.
- تحديد الفجوة المعرفية والتقنية بين المنشأة والمنشآت المنافسة.
- عدم تكرار العمليات مما يجنب المنشأة تكاليف إضافية.
- حصر جميع نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنشأة.

دور التكامل المقترح في دعم القدرة التنافسية

يعتبر التكامل المقترح من أهم الأساليب المساعدة على زيادة الحصة السوقية للمنشأة وتحقيقها لمزايا تنافسية ليس على المستوى المحلي فقط بل على مستويات عالمية، كما

يحقق الأفضلية للمنشأة والتميز في السوق التنافسي من خلال تطبيق سياسة التطوير والتحسين المستمر في الجوانب الأربعة لتدعيم القدرات التنافسية .
وفي هذا الصدد فقد قام (كوسة، 2012: 1396) (سيد، 2010: 163-164) بتحديد دور التكامل المقترح في دعم القدرة التنافسية على النحو التالي

● **من حيث الابتكار:** يدعم التكامل المقترح الابتكار سواء في المنتجات أو في العمليات عن طريق التعلم والاستفادة من الذات أو الآخرين، خاصة المنشآت المتميزة عالمياً ومن ثم تتم معالجة العمليات داخلياً ويتم ذلك على مرحلتين هما مرحلة التعلم ثم مرحلة الابتكار.

● **من حيث الوقت:** يساعد التكامل المقترح في إدارة وخفض وقت استلام المواد وخفض وقت الإنتاج وخفض وقت التسليم ويتم ذلك من خلال التعلم من الأقسام المتميزة داخل المنشأة نفسها أو من خلال التعلم والاستفادة من الآخرين خاصة المنشآت المتميزة في نفس مجال الصناعة ومعالجة أوجه القصور مما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية في إدارة وخفض الوقت .

● **من حيث الجودة:** يساعد التكامل المقترح في زيادة كفاءة إدارة الجودة الشاملة عن طريق توفير المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنافسين مما يدعم إدارة وتنفيذ برنامج الجودة الشاملة كما أنه يساعد في حل المشاكل المرتبطة بتنفيذ برنامج الجودة الشاملة الخاص بالمنشأة حيث يقوم على معالجة العمليات المرتبطة بالجودة من خلال إعادة تصميمها بشكل جذري .

● **من حيث التكلفة:** يساعد لتكامل المقترح على خفض التكلفة وذلك بداية من تكاليف مرحلة البحوث والتطوير حتى مرحلة ما بعد البيع ويتم ذلك عن طريق دراسة وتحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية وإجراء التحسينات الجذرية عليها لإتمام أنشطة خفض تكلفة المنتج والخدمة.

آلية عمل الإطار المقترح

1_ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنشأة

يجب على المنشأة قبل البدء في تطبيق الإطار المقترح أن تحدد أهدافها بدقة متناهية وذلك حتى تتمكن من ربط أداءها اليومي بالأهداف الاستراتيجية لها.
ويتم الاعتماد في عملية تقييم الأداء على مقاييس مالية وغير مالية بشكل متوازن وتعتبر الأهداف الموضوعية (قيم مستهدفة) تسعى المنشأة إلى تحقيقها وعن طريقها يتم قياس أداء المنشأة في قدرتها على تحقيق أهدافها ومستوى تحسين أدائها.

2_ البدء في تطبيق أسلوب الإطار

وفي هذه الخطوة يتم تقسيم عمل الإطار إلى خطوتين

• تطبيق أسلوب القياس المرجعي كخطوة أولى

حيث تبدأ المنشأة بعد عملية تحديد الأهداف باختيار النموذج الأفضل والذي يجب الاحتذاء به والتعلم منه، ومن ثم يتم إجراء اتفاقية نقل معلومات وتقنية بين المنظمين وتبادل خبرات مما ينتج عنه تحديد دقيق للفجوة المعرفية بين المنشأة محل الدراسة والنموذج المختار وبذلك يتم تحديد نقاط الضعف داخل المنشأة محل الدراسة.

ولا يقتصر أسلوب القياس المرجعي على نقل المعلومات فقط كما يعتقد البعض بل يتعدى ذلك إلى المشاركة واقتراح الحلول. وتعد مرحلة الانتهاء من تطبيق أسلوب القياس المرجعي بداية تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.

• تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات

يبدأ دور أسلوب إعادة هندسة العمليات بعد الانتهاء من أسلوب القياس المرجعي حيث يعتبر أسلوب (BPR) مكمل لأسلوب (BM) وذلك باعتماد أسلوب (BPR) على معلومات (BM) والذي يقوم بتقديم معلومات عن العمليات التي تعاني مشاكل وتحتاج إلى إعادة هندسة وهنا يبدأ دور أسلوب (BPR) بإجراء التغييرات بشكل جذري على العمليات أي نسف العمليات السابقة بشكل كلي والبدء من الصفر في تصميم العملية والتي بدورها تنعكس على مقاييس الأداء الأربعة، التكلفة، الجودة، السرعة، الخدمة والتي تدعم القدرة التنافسية للمنشأة على المستوى المحلي والعالمي.

رابعاً الدراسة التطبيقية

1_ أهداف الدراسة

استكمالاً لما عرضت له الدراسة من رؤى نظرية حول الإطار المفهومي لأسلوبي القياس المرجعي، وإعادة هندسة العمليات، ودعم القدرة التنافسية يأتي هذا الجزء للتعرف على العلاقة بين كل أسلوب من الأساليب السابقة ودعم القدرة التنافسية، وكذلك التعرف على العلاقة الناتجة عن التكامل بين الأسلوبين و دعم القدرة التنافسية وعلية فان أهداف الدراسة التطبيقية تتمثل في

• التعرف على العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية.

• التعرف على العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية.

• التعرف على العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية.

2_ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية صمم الباحث استبانة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- قام الباحث بالاطلاع على أدبيات البحث في مجال القياس المرجعي، وإعادة هندسة العمليات، ودعم القدرة التنافسية، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المختصين مكونة من ثلاثة محاور رئيسية، وقد تم تعديل ما رأوا تعديله، وكانت الإجابة على المحاور في صورة مقياس ليكرت خماسي (أتفق تماماً – أتفق – محايد – لا أتفق – لا أتفق تماماً).
- تم عرض الاستبانة على السادة المختصين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها قام الباحث بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وكان من أهم هذه الملاحظات والمقترحات حذف عبارات من بعض المحاور.

3_ عينة الدراسة

تقتصر عينة الدراسة على الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة التي تضم أربع مصانع موزعة على ثلاث مناطق جغرافية، وتحتوى على كادر إداري يضم 120 محاسب تم توزيع 85 استمارة وقد تحصل الباحث على 71 استمارة من العدد الموزع والباقي غير مكتملة البيانات ومفقودة.

الجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

النسبة المئوية (%)	العدد	المؤهل العلمي
2.8	2	دكتوراه
7.0	5	دبلوم عالي
7.0	5	ماجستير
5.6	4	تعليم متوسط
77.5	55	بكالوريوس
100.0	71	المجموع الكلى

يلاحظ ان عدد مفردات العينة موزعة على (62) مفردة من ذوى المؤهل الجامعي فما فوق بما نسبته 87% من أفراد العينة، وهذا يعطى نتائج أفضل بالنسبة للدراسة.

توصيف عينة الدراسة وفقاً للتخصص العلمي:

الجدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة موزعة وفقاً للتخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
14.1	10	إدارة أعمال
5.6	4	إدارة إنتاج
50.7	36	محاسبة
23.9	17	محاسبة تكاليف
5.6	4	أخرى
100.0	71	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة موزعة على 57 مفردة وفق التخصص العلمي بنسبة 80% ما بين محاسبين ومحاسبي تكاليف وإدارة إنتاج وهذا ما يعطى مؤشر أفضل من ناحية التخصص العلمي للعينة. توصيف عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة: الجدول رقم (3) يوضح عينة الدراسة موزعة وفقاً لمدة الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
22.5	16	أقل من 5 سنوات
52.1	37	أكبر من 5 إلى أقل من 10 سنوات
19.7	14	من 10 إلى أقل من 15 سنة
5.6	4	15 سنة فأكثر
100.0	71	المجموع الكلي

ينتضح من الجدول أن عينة الدراسة موزعة على عدد 55 فرد تتراوح خبرتهم من 5 سنوات فما فوق، أي بنسبة 77% من العينة وهذا يدل على أن استمارات الاستبانة وزعت على أفراد ذات خبرة عالية.

1- تحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

نتائج الفرض الأول: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدر التنافسية ".

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (ك²) Chi-Square Test لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (71) حول العلاقة بين تطبيق أسلوب

القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية، ويتضح ذلك من خلال جدول (4) على النحو الآتي :-

استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية وقيمة (كا²) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ²	البدائل										العبارات
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	89.3	0.01	32.6	0	0	0	0	1.4	1	50.7	36	47.9	34	1. يقوم أسلوب القياس المرجعي من خلال تبادل المعلومات مع المنافسين على دعم القدرة التنافسية للمنشأة
2	89.01	غير دالة	0.7	0	0	0	0	0	0	54.9	39	45.1	32	2. يمكن اعتبار أسلوب القياس المرجعي وسيلة فعالة لتخفيف التكالييف والوصول الى مستوى الريادة
4	87.89	غير دالة	3.2	0	0	0	0	0	0	60.6	43	39.4	28	3. عدم وجود شريك قادر على توفير البيانات لشركاء القياس المرجعي يعد من أهم معوقات تطبيق الأسلوب

3	88.45	0.01	30.3	0	0	0	0	2.8	2	52.1	37	45.1	32	4. تقوم المنشأة بتحليل خبرات المنشآت الأخرى بهدف الحصول أفكار جديدة قد تفيد في تحسين السياسات المطبقة في المنشأة
6	86.2	0.01	44.7	0	0	0	0	1.4	1	66.2	47	32.4	23	5. يقوم اسلوب القياس المرجعي على مساعدة المنشأة في مواكبة التطورات
مكرر 1	89.3	0.01	27.4	0	0	0	0	4.2	3	45.1	32	50.7	36	6. يساهم تطبيق أسلوب القياس المرجعي في رفع كفاءه العاملين المشاركين في عملية التطبيق
5	87.32	0.01	33.3	0	0	0	0	2.8	2	57.7	41	39.4	28	7. من خلال معرفتك بأسلوب القياس المرجعي هل يقوم الأسلوب على تحسين أداء المنشأة بشكل مستمر

يتضح من نتائج جدول (4) ما يلي:

من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

- احتلت العبارتين (1، 6) وهما " يقوم أسلوب القياس المرجعي من خلال تبادل المعلومات مع المنافسين على دعم القدرة التنافسية للمنشأة " و "يساهم تطبيق أسلوب

القياس المرجعي في رفع كفاء العاملين المشاركين في عملية التطبيق " المرتبة الأولى في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.3%).

- احتلت العبارة (2) وهي " يمكن اعتبار أسلوب القياس المرجعي وسيلة فعالة لتخفيض التكاليف والوصول الى مستوى الريادة " المرتبة الثانية في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.01%).

- احتلت العبارة (4) وهي " تقوم المنشأة بتحليل خبرات المنشآت الأخرى بهدف الحصول أفكار جديدة قد تفيد في تحسين السياسات المطبقة في المنشأة " المرتبة الثالثة في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (88.45%).

- احتلت العبارة (3) وهي " عدم وجود شريك قادر على توفير البيانات لشركاء القياس المرجعي يعد من أهم معوقات تطبيق الأسلوب " المرتبة الرابعة في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (87.89%).

-احتلت العبارة (7) وهي " من خلال معرفتك بأسلوب القياس المرجعي هل يقوم الأسلوب على تحسين أداء المنشأة بشكل مستمر " المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (87.32%).

_احتلت العبارة (5) وهي " يقوم أسلوب القياس المرجعي على مساعدة المنشأة في مواكبة التطورات " المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (86.2%).
وبذلك يمكن للباحث أن يقبل الفرض البديل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية " .

نتائج الفرض الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية " .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار χ^2 (Chi-Square Test لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (71) حول العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية،

يتضح ذلك من خلال جدول(5) على النحو الآتي:

استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية وقيمة (كا²) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ²	البديائل								العبارات		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق تماماً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
3	89.01	0.01	29.8	0	0	0	0	2.8	2	49.3	35	47.9	34	1. يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات أهم أسلوب فى إحداث التغييرات
4	85.35	0.01	45.2	0	0	0	0	2.8	2	67.6	48	29.6	21	2. يجب أن تكون الإدارة التنفيذية القائمة على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات بإقتناع تام بالجدوى من تطبيق هذا الأسلوب وذلك بهدف تغيير الأثار السلبية التى قد تنجم من جراء عملية التغيير
مكرر 4	85.35	0.01	33.8	0	0	0	0	5.6	4	62.0	44	32.4	23	3. يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فى مرحلة ما قبل إعادة هندسة العمليات وأثناء إعادة هندسة العمليات
1	89.86	0.01	26.2	0	0	0	0	7.0	5	36.6	26	56.3	40	4. يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على خفض تكاليف المنشأة

2	89.3	0.01	32.6	0	0	0	0	1.4	1	50.7	36	47.9	34	5. يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة المنتج
مكرر3	89.01	0.01	27.2	0	0	0	0	4.2	3	46.5	33	49.3	35	6. يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الخدمات المقدمة للعميل

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :
 احتلت العبارة (11) وهي " يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على خفض تكاليف المنشأة " المرتبة الأولى في ترتيب العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.86%).

-احتلت العبارة (12) وهي " يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين جودة المنتج " المرتبة الثانية في ترتيب العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.3%).

-احتلت العبارتين (8، 13) وهما " يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات أهم أسلوب في إحداث التغييرات " و " يقوم أسلوب إعادة هندسة العمليات على تحسين الخدمات المقدمة للعميل " المرتبة الثالثة في ترتيب العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.01%).

- احتلت العبارتين (9،10) وهما " يجب أن تكون الإدارة التنفيذية القائمة على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات باقتناع تام بالجدوى من تطبيق هذا الأسلوب وذلك بهدف تغيير الآثار السلبية التي قد تنجم من جراء عملية التغيير " و " يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مرحلة ما قبل إعادة هندسة العمليات وأثناء إعادة هندسة العمليات " المرتبة الثانية عشرة في ترتيب العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (85.35%).

وبذلك يمكن للباحث أن يقبل الفرض البديل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية " .

نتائج الفرض الثالث: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية " .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (كا²) Chi-Square Test لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (71) حول العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية، ويتضح ذلك من خلال جدول (6) على النحو الآتي:-

استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية وقيمة (كا²) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ²	البدائل										العبارات
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2	87.89	0.01	31.5	0	0	0	0	2.8	2	54.9	39	42.3	30	1. يقوم التكامل المقترح على دعم القدرة التنافسية للمنشأة
1	89.58	0.01	29.9	0	0	0	0	2.8	2	46.5	33	50.7	36	2. يقوم التكامل المقترح على تطوير كفاءة العاملين والمشاركين في عملية التنفيذ
مكرر 1	89.58	0.01	29.9	0	0	0	0	2.8	2	46.5	33	50.7	36	3. يقوم التكامل المقترح على مساعدة المنشأة في مواكبة التطورات المتسارعة
3	87.61	0.01	28.4	0	0	0	0	4.2	3	53.5	38	42.3	30	4. يتم تحديد أهداف الإطار المقترح من منظور العميل المستهدف
4	87.04	0.01	26.2	0	0	0	0	5.6	4	53.5	38	40.8	29	5. تقوم تكنولوجيا المعلومات الحديثة على دعم التكامل المقترح
مكرر 4	87.04	0.01	34.5	0	0	0	0	2.8	2	59.2	42	38.0	27	6. يساعد التكامل المقترح المنشأة في تبني الاستراتيجيات والتكنولوجيات الحديثة

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) مايلي :-

-من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي : احتلت العبارتين (15، 16) وهما " يقوم التكامل المقترح على تطوير كفاءة العاملين والمشاركين في عملية التنفيذ" و " يقوم التكامل المقترح على مساعدة المنشأة في مواكبة التطورات المتسارعة " المرتبة الأولى في ترتيب العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (89.58%). احتلت العبارة (14) وهى " يقوم التكامل المقترح على دعم القدرة التنافسية للمنشأة " المرتبة الثانية في ترتيب العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (87.89%).

-احتلت العبارة (17) وهى " يتم تحديد أهداف الإطار المقترح من منظور العميل المستهدف " المرتبة الثالثة في ترتيب العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (87.61%).
- احتلت العبارة (18,19) وهى " يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة على رفع كفاءة العاملين والقائمين على تطبيق التكامل المقترح " المرتبة الرابعة في ترتيب العلاقة بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (87.04%).

وبذلك يمكن للباحث أن يقلل الفرض البديل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية " .

النتائج والتوصيات

أولا النتائج

- 1_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المرجعي ودعم القدرة التنافسية.
- 2_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات ودعم القدرة التنافسية .
- 3_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكامل المقترح ودعم القدرة التنافسية.
- 4_ تشير نتائج الدراسة التطبيقية إلى ان تأثير تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على الأولويات التنافسية وذلك في مجال خفض التكاليف يعطى أفضل نتائج " أكثر تأثيراً " يليه دور الإطار في رفع كفاء العاملين والمشاركين في عملية التنفيذ ومواكبة التطورات المتسارعة.
- 5_يتيح استخدام الإطار المقترح للمنشأة التعرف على الاتجاهات الحديثة في الصناعة والتطورات التكنولوجية والأساليب التي يستخدمها المنافسون ومن ثم تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المنشأة بم يسمح لها بتقييم أدائها.
- 6_ يودى التطبيق الجيد للإطار المقترح للتكامل إلى تحسين قدرة المنشأة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق تحسين مستمر لجميع أنشطة المنشأة .

ثانياً التوصيات

- 1_ ضرورة تطوير أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بصفة مستمرة حتى تناسب التطورات التكنولوجية المعاصرة، مع العمل على تطبيقها بشكل متكامل لتوفير معلومات تدعم المنشأة في تنفيذ وتطوير استراتيجياتها ومواجهة ظروف المنافسة العالمية.
- 2_ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال العلاقة التكاملية بين أسلوبى القياس المرجعي وإعادة هندسة العمليات، لما لها من دور في تحسين وتطوير أداء المنشآت في ظل البيئة التنافسية الحالية.
- 3_ زيادة اهتمام المنشأة بالتخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها بشكل جيد ووضع رسالة واضحة ومحددة لها وكذلك صياغة أهداف استراتيجية فعالة وتصميم وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف.
- 4_ ضرورة التعاون بين المنشآت وجهات البحث العلمي حيث سيساهم هذا التعاون في تمكين إدارة المنشآت من استخدام أساليب إدارة التكلفة بكفاءة وفاعلية مما يدعم من قدراتهم التنافسية 5_ الاهتمام بالبرامج التدريبية بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات المنشأة المستقبلية مع تحديد الشخص المناسب للتدريب.

قائمة المراجع

- محمد، لمياء محمد عباس، (2009)، "إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة عين شمس.
- طيفور، أحمد محمد ربيع، (2012)، دور أدوات المحاسبة الحديثة فى تحقيق ريادة التكلفة من منظور دورة حياة المنتج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
- سيد، عبد الفتاح سيد، (2010)، "نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً"، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة حلوان.
- عبد الحسن، توفيق محمد، (2006) قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس.
- سالم، خالد محمد رحيل، (2014)، "تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي بهدف احتواء الخطر الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على المصارف الليبية رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- هامر مايكل و شامبي جيمس، (1993)، الهندسة الإدارية، بيان عن ثورة في إدارة الأعمال الشركة العربية للأعلام العلمي شعاع ، القاهرة.

▪ ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Jansen, J ,vries, S.,and schaik, p., (2010) "The contextual Benchmarking Method : Benchmarking e- Government Services", Government Information Quarterly, Vol.27,p.213-219.
- Hong, P., Hong ,S., Roh.,J and Park.,K.(2012).Evolving Benchmarking Health Care Quality Using the AHPan Example from Korean Cancer Clinic Cocio- Economic Planning Sciences, Vol.31.no.
- Anand,G,& Kodali,(2008)" Benchmarking the Benchmarking models " ,Benchmarking :An International Journal ,Vol.15,No.3.
- Herzog,V., Tonchia, S.and Polajnar,A,(2009)," Linkages Between Manufacturing strategy Benchmarking, performance measurement and Business process Reengineering", Computers and Industrial Engineering,57.