

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات
(دراسة استطلاعية على قطاع الاتصالات في ليبيا)

كمال عبدالسلام محمص

قسم المحاسبة/كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة الزيتونة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع القياس المرجعي والدور الذي يمكن أن يساهم به في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا: دراسة استطلاعية على شركات الاتصالات الليبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة استقصاء آراء الموظفين بالأقسام المالية بشركات الاتصالات الليبية حول واقع أسلوب القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على المشاركين (90) استبانة، بنسبة ردود بلغت 77.78% (70 استبانة صالحة للتحليل). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين جودتها، استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركات، هناك عدة معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات الليبية. كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى مثل فحص وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي وتقييم جودة إدارة علاقات المنشأة بالإضافة إلى فحص وتقييم نظم إدارة الجودة وحوكمة الإدارات تكنولوجياً.

الكلمات الدالة: أسلوب القياس المرجعي، القدرة التنافسية للشركات، تخفيض التكاليف، شركات الاتصالات، ليبيا.

1. المقدمة

تهدف جميع منظمات الأعمال للحد من الاحتفاظ بأكثر عدد من العملاء لتعظيم الأرباح والاستمرار في المنافسة بين أقرانها من خلال التجديد والابتكار وذلك بالاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين المماثلة سواء كان ذلك في مجال تقديم الخدمات أو السلع، وهو ما عملت على تحقيقه العديد من المؤسسات على المستويات المختلفة المحلية والإقليمية والدولية، باستخدام العديد من الأساليب المالية، الفنية والإدارية. ويعتبر أسلوب القياس المرجعي من بين هذه الأساليب والذي حظي باهتمام متعاظم ومستمر في السنوات الأخيرة من منظمات الأعمال المختلفة (البطة، 2015؛ أبو الدهب، 2021).

يعد أسلوب القياس المرجعي من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الشركات وإيجاد مقاييس يمكن الاعتماد عليها في تحسين أدائها، حيث أن هناك بعض مقاييس الأداء لا تحقق النتائج المرجوة نتيجة عدم ربطها بمؤشرات ونتائج البيئة المحيطة فيأتي هنا دور أسلوب القياس المرجعي في إيجاد مقاييس الأداء المناسبة في هذا الصدد لتحقيق الأداء الاستراتيجي المستهدف (الهجان، 2017).

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى بيان واقع القياس المرجعي والدور الذي يمكن أن يساهم به في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا. ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة في الفقرة 2 الدراسات السابقة، الفقرة 3 مشكلة الدراسة، الفقرة 4 أهداف الدراسة، الفقرة 5 فرضيات الدراسة، الفقرة 6 منهجية الدراسة، الفقرة 7 الإطار النظري للدراسة، الفقرة 8 التأصيل النظري للقياس المرجعي، الفقرة 9 تحليل نتائج الدراسة، الفقرة 10 الخلاصة.

2. الدراسات السابقة

في ظل ندرة البحوث المنشورة التي اتبحت للباحث حول أسلوب القياس المرجعي، فقد أرتى أن يتناول في هذه الجزئية بعض الدراسات التي تمت في البيئية العربية والدولية عموماً. إن الهدف من هذا الاستعراض هو دراسة دور المقاييس المرجعية في تحسين جودة الخدمات ودعم الميزة التنافسية للشركات في هذه الدول – بالأخص التي تتشابه ظروفها مع ليبيا-، ومن بعدها الاستفادة منها في صياغة إستبانه هذه الدراسة وفي مناقشة نتائجها. وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

دراسة Luu et al. (2008) حول مدى تطبيق منهج القياس المرجعي لتقييم وتحسين إدارة شركات البناء والتشييد من وجهة نظر المفاوض. أشارت النتائج إلى أن منهج القياس المرجعي يمكن أن يساعد شركات البناء على التعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنفيذ التحسين المستمر.

دراسة Magd (2008) لفهم ودور القياس المرجعي في منظمات الأعمال المصرية، وكذلك القوى الدافعة له، والفوائد الكامنة من وراءه، بالإضافة إلى معوقات تطبيقه. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهم أسباب تطبيق أسلوب القياس المرجعي هي الحفاظ على الميزة التنافسية وزيادة الربحية وتحقيق التحسين المستمر في الخدمات. علاوة على ذلك، فإن أهم الفوائد

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

المستمدة من تطبيق أسلوب القياس المرجعي هي التحسين من رضا العملاء والاستجابة لمتطلباتهم بشكل أسرع.

دراسة الشعباني (2013) حول أسلوب القياس المرجعي لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية، وتحديد نواحي القصور فيها من خلال المقارنة بالآخرين والعمل على تحسينها ومعالجتها، وتحقيق الجودة في تقديم المنتجات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن أسلوب القياس المرجعي قد ساعد على تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بصورة أفضل من طرائق التقويم التقليدية، إلى جانب مساعدتها في إدخال التحسينات وقابليتها في تعزيز الأداء التراكمي للوحدة الاقتصادية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم.

دراسة بلا سكة ومزياني (2013) حول مدى مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، بهدف معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، وهذا بالاعتماد على بعض المعايير التي تشكل الأداء الشامل.

دراسة Kadasah & Al Ahmari (2013) بهدف معرفة مدى قياس أداء وظائف الأعمال الرئيسية التي تقوم بها منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب القياس المرجعي. حيث استندت هذه الدراسة إلى خمس وظائف رئيسية هي: التسويق، الموارد البشرية، التمويل، والعمليات، والجودة. يمتد نطاق الدراسة ليشمل الشركات الخاصة (الصناعة والخدمات) وكذلك المؤسسات العامة والحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة أسلوب القياس المرجعي في المؤسسات السعودية ليست متقدمة. أن تسلسل تطبيق أسلوب القياس المرجعي كان على النحو التالي: التسويق، العمليات، الجودة، التمويل،

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

والموارد البشرية على التوالي. كما أوضح النتائج بأن ممارسات القياس المرجعي في الشركات الخاصة أفضل منه في المؤسسات العامة.

دراسة عطىاني ونور (2014) حول واقع استخدام شركات صناعة الأدوية لأسلوب المقارنات المرجعية في عملية التحسين المستمر لكل من المنتجات والعمليات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للمقارنات المرجعية في التحسين المستمر لكل من المنتجات الدوائية والعمليات الأردنية الإنتاجية المتبعة في هذه الصناعة.

دراسة Attiany (2014) بهدف معرفة تأثير بعض أنواع القياس المرجعي المختلفة (التنافسي، الوظيفي، الداخلي، الشامل) في تعزيز استراتيجيات الميزة تنافسية المتبعة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وتحديد مستوى تطبيق القياس المرجعي فيها، حيث أجريت الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة شملت 38 شركة و228 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقياس المرجعي بأنواعه التنافسي، الوظيفي، والداخلي في تحقيق استراتيجيات قيادة التكلفة في حين لا يوجد أثر للقياس المرجعي الشامل في تحقيق استراتيجيات قيادة التكلفة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. يوجد أثر للقياس المرجعي بأنواعه المختلفة في تحقيق استراتيجيات التميز وكذلك الاستجابة السريعة للعملاء في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. كما أشارت الدراسة إلى أن القياس المرجعي بأنواعه المدروسة يساعد على التعلم من الآخرين وتوفير التكاليف والحد من الأخطاء وتعزيز الأرباح وتحقيق رضا العملاء كما أنه يساعد على التحسين المستمر للوصول إلى الميزة التنافسية.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

درا سة البطة (2015) بهدف التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والو سطى لأ سلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التناف سي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة. وقد تكونت عينة البحث من أفراد الإدارة العليا والو سطى في البنوك العاملة في قطاع غزة. والبالغ عددهم (80) مفردة باختلاف مسمياتهم الوظيفية ممن يشغلون (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إقليمي، مدير فرع، مراقب، رئيس دائرة، نائب رئيس دائرة، رئيس ق سم). وقد أظهرت نتائج البحث إدراك إدارات هذه البنوك بأهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أداء بنوكهم مع أداء البنوك الأخرى، وأن هذا الأ سلوب هو أحد الأدوات المهمة والذي من خلال أبعاده الخم سة (التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج)، يحقق التفوق التنافسي.

درا سة زبير (2015) بهدف التعرف على مفهوم القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن في المصارف السودانية بغرض تحسين أداء تلك المصارف، وتقديم بعض الخطوط العريضة والإرشادية لعملية تطبيق أ سلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة فهم وإدراك العاملين بالم صارف السودانية لمفهوم القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن. وقد أشارت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الأداء المالي بالمصارف السودانية يتأثر باستخدام أ سلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن، أن بُعد العملاء بالمصارف السودانية يتأثر باستخدام أ سلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن، أن العمليات الداخلية بالمصارف السودانية تتأثر باستخدام أ سلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن.

درا سة سعود (2016) بهدف اقتراح نموذج لتطبيق أ سلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية. وتوصلت الدراسة إلى أن المقاييس المالية لها تأثير في تحسين الأداء، ولكن هذه المقاييس لا تساعد في تحقيق أهداف المنشأة، كما تبين أن المقاييس غير المالية للقياس المرجعي أيضاً لها تأثير في تحسين

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

الأداء، وأهم النقاط تأثيراً في تحسين الأداء هو كون هذه المقاييس تفيد في إرضاء المستهلكين، وتبين أن أكثر ما يهم السياح في تطبيق واقع القياس المرجعي هو أن يتم تلبية الخدمات المطلوبة من قبلهم في الوقت المناسب، ويعتبر العاملون والمندراء في المنظمات السياحية محل الدراسة أن أكثر الأمور التي من الممكن أن تؤثر في تحسين الأداء هي كون القياس المرجعي يساعد في رفع روح العمل الجماعي بين الموظفين.

دراسة (Wibowo and Grandhi (2017 لغرض صياغة وقياس أداء ممارسات إدارة المعرفة (KM) كم مشكلة صنع قرار جماعي متعدد المعايير لتقديم نهج جديد لصنع القرار الجماعي متعدد المعايير من أجل التقييم الفعال لأداء ممارسات إدارة المعارف لتلبية المتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs). حيث قام الباحثان بتطوير نهج جديد لصنع القرار الجماعي متعدد المعايير لتقييم أداء ممارسات إدارة المعارف للشركات الصغيرة والمتوسطة الفردية. تُستخدم الأرقام المبهمة العددية لتمثيل التقييمات الذاتية لصانعي القرار في تقييم الأهمية النسبية لمعايير التقييم وأداء ممارسات إدارة المعارف الفردية فيما يتعلق بمعايير التقييم المحددة. تم تطوير خوارزمية اتخاذ القرار لمجموعة ضبابية متعددة المعايير لقياس أداء ممارسات إدارة المعارف البديلة. تكمن الحداثة في هذا البحث في استخدام نهج اتخاذ القرار الجماعي متعدد المعايير لتقييم أداء ممارسات إدارة المعارف في المنظمة. حيث تسمح نتيجة عملية تقييم الأداء للمؤسسة باعتماد ممارسات إدارة المعارف المناسبة لتحقيق المزايا التنافسية.

دراسة أبو الدهب (2021) بهدف دراسة أثر أسلوب القياس المرجعي في ترشيد قرارات الاستثمار في البنوك التجارية المصرية. وقد توصلت النتائج إلى أن أسلوب القياس المرجعي يمكن أن يؤثر بعلاقة

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

طردية قوية في ترشيد قرارات الاستثمار في البنوك التجارية. كما أشارت الدراسة إلى أن متخذي القرارات الاستثمارية على المعلومات المالية والغير مالية التي توفرها أدوات إدارة التكلفة عند اتخاذ القرار الاستثماري مثل معلومات البدائل الاستثمارية ومعلومات عن المنافسين والتوقعات المستقبلية ومعدلات العائد على الاستثمار المستهدف في إطار الخطة الاستراتيجية للبنك.

من خلال العرض المختصر لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث يجد الباحث من الضروري القيام بمثل هذه الدراسة في البيئة الليبية لا سيما وأنها - حسب علم الباحث- تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا. وبالتالي فإن هذه الدراسة تحاول سد هذه الفجوة من خلال استطلاع آراء الموظفين بالأقسام المالية بشركات الاتصالات الليبية عن واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا.

3. مشكلة الدراسة

تعمل العديد من الشركات على امتلاك منتجاتها الميزة التنافسية من خلال تحسين أبعاد الميزة التنافسية الخاصة بالمنتج (التكلفة الأقل-الجودة-المرونة... الخ)، مع الأخذ بعين الاعتبار الأسباب والعوامل التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى أدائها المالي مقارنة بالمنافسين. لقد بات من الواجب على الشركات القيام بعمليات تطوير مستمرة عن طريق استخدام معايير أداء خارجية إضافية إلى معايير الأداء الداخلية والتي بدورها تركز على النظرة الخارجية للشركات الرائدة في مجال الصناعة واعتبارها أساساً لخلق الحافز لها للتطوير المستمر وتحسين الأداء في السوق التنافسي، وذلك بهدف الوقوف على نقاط الضعف والقوة في أدائها. وعلى الرغم من أن بعض الشركات سعت إلى تبني عدة أساليب إلا أن هذه الشركات لم تنجح في الوصول إلى

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

هدفها وتحقيق خططها الموضوعية. مؤخراً، توجهت الأنظار نحو استخدام أسلوب القياس المرجعي كأداة لمساعدة الشركات في التعلم أكثر عن أفضل الممارسات التي تقوم بها الشركات الرائدة في نفس المجال بهدف التحسين المستمر للأداء عن طريق التعرف على نواحي القصور فيها ومحاولة علاجها بهدف المحافظة على الوضع التنافسي أو تحسينه إن أمكن (اسكيف، 2018).

تأسيساً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث التي يحاول الباحث دراستها في صورة تساؤل وهو: ما الدور الذي يمكن أن يسهم به مدخل القياس المرجعي في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى يؤدي استخدام أسلوب القياس المرجعي إلى تخفيض تكاليف الخدمات

المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها؟

2. إلى أي مدى يؤدي استخدام أسلوب القياس المرجعي إلى زيادة القدرة التنافسية لشركات

الاتصالات في ليبيا؟

3. ما هي المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في شركات

الاتصالات في ليبيا؟

4. إلى أي مدى يرتبط استخدام أسلوب القياس المرجعي بتحسين مستوى التزام الشركة

بمجموعة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى.

4. أهداف الدراسة

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

تهدف هذه الدرا سة ب شكل عام إلى درا سة واقع القياس المرجعي ودوره في تح سين جودة الخدمات

ودعم القدرة التنافسية لل شركات العاملة في ليبيا. وبالتالي فإن هذه الدرا سة تسعى إلى تحقيق

الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة دور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء

والتحسين من جودتها.

2. درا سة دور ا ستخدام أسلوب القياس المرجعي في زيادة القدرة التنافسية ل شركات

الاتصالات في ليبيا.

3. تحديد أهم المعوقات التي تحد من فاعلية ا ستخدام أسلوب القياس المرجعي في شركات

الاتصالات في ليبيا.

4. بيان دور ا ستخدام أسلوب القياس المرجعي في تح سين مستوى التزام الشركة بمجموعة

من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى.

5. فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:

1. ا ستخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء

والتحسين من جودتها.

2. ا ستخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية ل شركات الات صالات في

ليبيا.

5. هنالك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في شركات الاتصالات

في ليبيا.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

3. استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة

جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى.

6. منهجية الدراسة

لما كان الهدف من هذه الدراسة وصف واقع محدد وتحليله بغية تحسينه أو تعديله، فإن المنهج المستخدم فيها هو المنهج الوصفي التحليلي شأنها في ذلك شأن معظم الدراسات التي تناولت موضوع القياس المرجعي لا سيما في البيئة العربية (Attiany, 2014؛ سعود، 2016؛ محمد، 2017؛ أبو الدهب، 2021). وهذا المنهج يعتمد على خطوات أساسية من شأنها أن تقود الباحث إلى نتائج سليمة حيث "يقوم بفحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية" (Saunders et al., 2012).

1.6 أداة جمع البيانات في الدراسة

إن أدبيات البحث العلمي تشير إلى أن استطلاع آراء الأفراد حول ظاهرة معينة يمكن أن يتم من خلال استخدام الاستبانة أو المقابلة الشخصية (Collis & Hussey, 2014)، غير أن (Saunders et al.¹, 2012) قد أكدوا على أهمية الاستبانة في الدراسات التي تعتمد على آراء ومواقف الأفراد حول الظاهرة محل الدراسة كمصدر للمعلومات فقالوا:

"تعتبر الاستبانة من أهم أساليب جمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية،

مثال ذلك البحوث التي تهدف إلى استقصاء آراء ومواقف بعض الأشخاص

¹ تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث سوف يعرض في هذه الدراسة - ما أمكن ذلك - النصوص الأجنبية المقتبسة كما هي باللغة الإنجليزية، وذلك لسببين: الأول سيتم اختيار العبارات المقتبسة بعناية بحيث تتوافق مع المعنى العام السابق لها، والثاني فيتعلق بتجنب مخاطر الترجمة والتي قد تؤدي إلى الإخلال بالمعنى الذي أراده كاتب الاقتباس خاصة في تعريف بعض المفاهيم والمصطلحات.

محل الدراسة حيث تمكن من تحديد ووصف التباين في الظواهر المختلفة محل

الدراسة" (ص. 419).

ف ضلاً عن ذلك فإن الإستبانة عادة تتيح للباحث فرصة تجميع آراء أكبر قدر ممكن من المستجوبين حول الظاهرة على عكس المقابلة الشخصية (Saunders et al., 2012). وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد تم اختيار الإستبانة لتكون أداة يتم من خلالها استقصاء آراء الموظفين بالأق سام المالية بشركات الاتصالات الليبية حول واقع أسلوب القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا.

وقد تم إعداد تطوير هذه الإستبانة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة (أنظر: Kadasah & Al Ahmari, 2013؛ سعود، 2016؛ محمد، 2017؛ أبو الدهب، 2021). لقد اشتملت الإستبانة على 36 عبارة تم تقسيمها على الأربعة عناصر الرئسية لدراسة وتحليل واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا، وهي: (1) استخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها؛ (2) استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركة؛ (3) معوقات استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات؛ (4) ارتباط المقاييس المرجعية بتحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية. ولقد روعي في صياغة الإستبانة الابتعاد عن الإطناب والغموض ما أمكن ذلك لتسهيل على المستجوبين تعبئتها، وبالتالي الحصول على بيانات دقيقة، وكذلك تجنب الأسئلة التي يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى كالسجلات والوثائق.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

أما فيما يتعلق بصياغة الأسئلة فقد اعتمد الباحث أسلوب الأسئلة المغلقة Closed-ended، حيث تم اقتراح جملة من العبارات حول دور المقاييس المرجعية في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات، وبعدها طلب من المستجوبين إبداء رأيهم حولها بالموافقة من عدمها، فقد خصص الباحث مساحات فارغة للإضافة في قائمة البنود بوضع عبارة عوامل أخرى يرجى تحديدها، وكذلك ترك فراغ في نهاية الاستبانة لاستخدامه من قبل المستجوبين في التعليق أو الإضافة، وذلك لتجنب احتمالية تأثير الباحث على المستجوبين من خلال حصر البنود في شكل محدد يعكس رأيه الشخصي، فضلاً عن استخدام سلم ليكرت- كما سبقت الإشارة- لإعطاء مساحة أوسع للمستجوبين عند إبداء رأيهم. هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من المستجوبين قد استخدموا هذه الفراغات في إبداء تعليقاتهم ومقترحاتهم. أخيراً وقبل توزيع الاستبانة فقد قام الباحث باختبارها مبدئياً بعرض النسخة المبدئية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الزيتونة من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي، وذلك للحد من أخطاء وآراء ومقترحات بناءً على مساهمتهم في تطوير هذه الاستبانة ولتكوين درجة من الثقة والاطمئنان حول الأسئلة الصاغية فيها، ومعالجة النقص أو الغموض الذي قد يظهر فيها.

2.6 الأسلوب الإحصائي ومنهجية التحليل المتبعة في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في التعامل مع بياناتها على أسلوب إحصائي بسيط يتمثل في تبويبها في جداول إحصائية سهلة في شكلها ومحتواها، حيث تشمل التكرارات المتعلقة بإجابات المستجوبين على البنود المختلفة وفقاً لسلم ليكرت (Likert Scale) حسب المقاييس التالية: 5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق على الإطلاق. ولقد أكد (Sekar, 2010)

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

(Sarantakos, 2013) على أهمية هذا المقياس في الحصول على نتائج أكثر واقعية خاصة في

الدراسات التي تعتمد على آراء ومواقف الأفراد فقالا:

Likert scale allowed for answers that are not achievable using a yes/no question format, and extended the anticipated answers of the questionnaire, and allowed for the answer to be a more realistic measure of the participants' approaches and stances.

ويتم إجراء التحليلات الإحصائية وفق سير البيانات وفقاً لذلك من خلال إيجاد متوسط درجة الأهمية لكل سبب من الأسباب، وكذلك الانحراف المعياري، ومن بعد استخدام المتوسطات لترتيب العبارات حسب أهميتها، ولم يتم استخدام تحليل التباين لأن معظم قيم الانحراف المعياري لم تشر إلى تباينات كبيرة بين آراء المستجوبين عن المتوسطات الحسابية لأرائهم. وأخيراً تم تحليل الاستبانة عبارة بعبارة، حيث أن تحليل الاستبانة بهذا الشكل - حسب وجهة نظر الباحث - سوف يعمل على إيجاد تحليل أعمق للعوامل.

وبما أن الأوزان المعطاة لدرجات موافقة المشاركين على العناصر المحددة تتراوح بين 1 في حدها الأدنى (غير موافق على الإطلاق) و5 في حدها الأعلى (موافق بشدة)، فقد قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي لهذه الأوزان والذي يساوي (3) وتم اعتماد هذا المتوسط كمعيار لمعرفة قبول أو عدم قبول المشاركين للعناصر المختلفة والمحددة بالاستبانة، حيث أن الإجابة التي يساوي متوسطها الحسابي المرجح 3 فأكثر اعتبرت على أنها موافقة في حين اعتبرت الإجابات التي تقل عن (3) على أنها غير موافقة. وبعد الانتهاء من دراسة البيانات قام الباحث بتفسيرها واستخلاص النتائج منها بأسلوب منطقي بحت.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

لقد تم أيضا استخدام اختبار (Chi-square) لجودة التطابق، أي لاختبار إلى أي مدى التكرارات المتحد صل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات: (موافق بـ شدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بـ شدة). فمثلا إذا كان حجم العينة 40 يتوزعون بنسب متساوية على خيارات الإجابة الخمسة (8 لكل خيار إجابة) وكان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (8 لكل خيار إجابة) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو الـ سلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم أقل من الوسط الفرضي. فإذا كانت القيمة المعنوية المحسوبة (P-Value) أكبر من مستوى المعنوية α والتي حددت لتكون (0.05) في هذه الدراسة¹ يتم قبول الفرض الصفري، وأن المتوسط سطر أكبر من أو يساوي القيمة المحددة، أما إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة (P-Value) أصغر من مستوى المعنوية α (0.05) فيتم رفض الفرض الصفري، وأن متوسط درجة الموافقة أصغر من القيمة المحددة.

كما تم استخدام اختبار ولكاكسن (اختبار رتب الإشارة) لاختبار الفرض الصفري الذي ينص على أن: وسيط درجة الموافقة حول عبارة ما أقل من القيمة المحددة مقابل الفرض البديل: وسيط درجة الموافقة حول تلك العبارة أكبر من أو يساوي القيمة المحددة، حيث يتم مقارنة قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) مع مستوى المعنوية α . فإذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) أكبر من قيمة مستوى المعنوية α يتم قبول الفرض الصفري، وأن وسيط درجة الموافقة أقل من

* يتم في معظم البحوث الاقتصادية استخدام مستوى معنوية 5%، انظر على سبيل المثال (Mashat, 2005)

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

القيمة المحددة في حين يتم رفض الفرض ال صفري عندما تكون قيمة المعنوية المح سوبة (P-value) أصغر من أو تساوي قيمة مستوى المعنوية α وان وسيط درجة الموافقة أكبر من أو يساوي القيمة المحددة.

3.6 مجتمع وعينة الدراسة

لقد اقتصرت هذه الدراسة على استقصاء آراء الموظفين بالأق سام المالية بشركات الاتصالات الليبية حول واقع أسلوب القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا. وقد بلغ عدد الشركات المشاركة في الدراسة خمسة شركات رئيسية وهي شركة ليبيا للهاتف المحمول، شركة المدار الجديد، الشركة القابضة للاتصالات، شركة ليبيا للاتصالات والتقنية وشركة البنية. وحيث أن حجم مجتمع الدراسة متجاوزاً من حيث الغرض والصفة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية. وقد بلغ عدد الاستبانة الموزعة على المشاركين (90) استبانة، بنسبة ردود بلغت 77.78% (70 استبانة صالحة للتحليل). وتعد هذه النسبة ممتازة للقيام بالتحليلات الإحصائية اللازمة على إجابات المشاركين في الدراسة (العماري والعجيلي، 2008)، ومن ثمّ تعميم النتائج المستخلصة على المجتمع محل الدراسة باطمئنان.

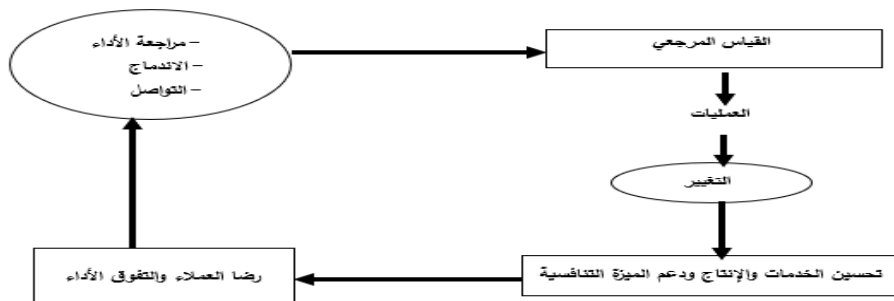
7. الإطار النظري للدراسة

قام (Jarrar and Zairi 2001) بدراسة الفوائد التي يمكن اكتسابها من تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات المملكة المتحدة. ووجدوا أن أهم الفوائد كانت تحسين العملية ووضع المعايير الداخلية وتحسين الجودة. الفائدة الرئيسية من تبني أسلوب قياس المرجعي هي اكتساب التفوق في الأداء والحفاظ عليه. ويشمل ذلك التغيير والتحسين في المنتجات والخدمات والعمليات. هذه التغييرات التي تحدث أثناء أنشطة قياس الأداء تؤدي إلى تحسينات متوقعة تتوافق مع احتياجات

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

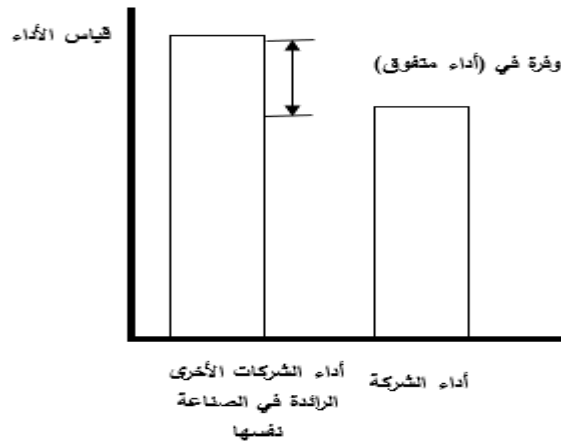
العملاء وتساعد المؤسسات في الحفاظ على الأداء (الشكل 1). تساعد المقارنة المرجعية الإضافية المؤسسات على الحفاظ على أداء متفوق مستمر (الشكل 2). يوضح الشكل 2 أن الوصول إلى فائض الأداء يشمل سد فجوة القياس من خلال تعلم أفضل الممارسات التي تم الحصول عليها من المقارنات المرجعية.

الشكل (1) الهدف الأساسي للمقارنة المرجعية



المصدر: Booth (1995)

الشكل (2) مثال على تفوق الأداء



المصدر: Fong et al., (1998: p. 409)

8. التأصل النظري لأسلوب القياس المرجعي

1.8 مفهوم القياس المرجعي

لا يعد مفهوم القياس المرجعي مفهوماً حديثاً حيث تعتبر اليابان من أوائل من طبق مفهوم الأداء المقارن في بداية خمسينات القرن العشرين وذلك على أثر قيامها بإجراء العديد من الزيارات للكثير من المنظمات الغربية في محاولة للتعرف على أساليب عمل هذه المنظمات (محمد، 2017: 72).

ويعرف Besterfeild, 2003 القياس المرجعي على أنه عملية فهم ما هو مهم لنجاح المؤسسة، من خلال تحديد ما يجب القيام به، وفهم الأداء الحالي، والتخطيط، ودراستة الآخرين، والتعلم من البيانات، واستخدام النتائج. أما Kumar et al., (2006) فقد عرفوا أسلوب القياس المرجعي بأنه عملية لتحديد الممارسات المتميزة وفهمها وتكييفها مع المؤسسة من خلال دراسة الآخرين، والتعلم من نتائج أدائها فهي تطلع إلى الخارج لإيجاد أفضل الممارسات والأداء ومن ثم قياس العمليات التجارية الفعلية مقابل تلك الأهداف. وهذا نقلاً حرفياً لنص التعريف:

“Benchmarking has been variously defined as the process of identifying, understanding, and adapting outstanding practices from organizations anywhere in the world to help your organization improve its performance. It is an activity that looks outward to find best practice and high performance and then measures actual business operations against those goals” (p. 294).

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

كما رأى النجار (2013: 136) بأنه أسلوب لإدارة التكلفة يستخدم في اختيار الاستراتيجيات باعتباره الأسلوب الملائم لتحديد المزايا التنافسية التي قد تتمتع بها المنظمة شأناً عن طريق مقارنة النتائج المختلفة المرتبطة بإنتاج منتج أو خدمة مع أفضل أداء لإنجاز هذه العملية سواء في منشآت أخرى أو في المنظمة ذاتها. ويرى الصعفاني (2011: 15) بأنه "وسيلة لتحسين وتطوير الأداء ومصدر للتعليم والابتكار من أجل ضمان استمرار عملية التحسين والتطوير واستغلالها الاستغلال الأمثل".

وقد عرفت هذه الدراسة القياس المرجعي على أنه وسيلة لفهم وتكييف الممارسات المتميزة من المنظمات المناظرة في أي مكان في العالم. تساعد المنظمة على تحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد.

2.8 عناصر أسلوب القياس المرجعي

1. المقاييس الداخلية: مقارنة العمليات المماثلة داخل المنظمة الواحدة.
2. المقاييس التنافسية: مقارنة مع أفضل المنافسين المباشرين.
3. المقاييس الخارجية: يتم تجميع المعلومات الداخلية قبل مقارنتها بالمعلومات الخارجية.
4. المقاييس الوظيفية: مقارنة الطرق المتبعة مع الشركات المماثلة في نفس الوظيفة.
5. القياس العام: مقارنة عمليات العمل مع الآخرين الذين لهم أساليب عمل مبتكرة.

3.8 مزايا تطبيق القياس المرجعي

قد يعزز استخدام أسلوب القياس المرجعي من القدرة التنافسية للشركات، إذا تم تنفيذه بشكل فعال. بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركات. القياس المرجعي قد

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

يساهم أيضا في المحافظة على الوقت، وتخفيض التكاليف، وإدارة الموارد المؤسسات بشكل أفضل، حيث تشير التقارير والدراستات الحالية إلى أن أكبر 500 شركات في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم القياس المرجعي بشكل منتظم (Tamimi et al., 2000; Kumar and Chandra, 2001). إن المقارنة المرجعية تساعد في التركيز على المشاكل الحقيقية في الأداء فهي توفر معلومات عن فجوات الأداء وطرق سد مثل هذه الفجوات والتي تقف عائقاً في وجه تحقيق التميز، ومنافسة أفضل الشركات (اسكيف، 2018). وقد أوضحت أبو الدهب (2021) بأن تطبيق أسلوب القياس المرجعي يساعد في توفير معلومات للإدارة تساعد في صنع واتخاذ القرار الإداري ومراقبة الاستراتيجيات وتوفير العديد من مؤشرات الأداء الداخلية والخارجية، وكذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء ظروف المنشأة ومواردها وكيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال الاعتماد على المعرفة المكتسبة من المنشآت المتميزة عالمياً.

وبالتالي يمكن القول بأن كافة منظمات الأعمال تسعى لتحقيق العديد من الأهداف أهمها تحسين القدرة التنافسية، التركيز على العملاء والاحتفاظ بأكبر عدد ممكن منهم، وتحسين العمليات والأهداف الواقعية / مقاييس الإنتاجية. هذه الأهداف جميعها يمكن تحقيقها من خلال تبني ما يسمى بأسلوب القياس المرجعي كما هو موضح بمزيد من التفصيل في الجدول رقم (1).

جدول (1) دوافع تبني أسلوب القياس المرجعي

الأهداف	بدون القياس المرجعي	مع القياس المرجعي
أن تصبح قادراً على المنافسة	- التركيز أكثر على الأداء الداخلي - التغيير التدريجي في الأداء	- فهم أكبر لمفهوم المنافسة السوقية - أفكار متطورة عن ممارسات واقعية وحقيقية
أفضل الممارسات الإنتاجية والصناعية	- خيارات محدودة - أداء عادي	- خيارات متعددة - أداء متميز

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

تحديد متطلبات العملاء	مبني على بيانات تاريخية أو الادراك الحسي للعملاء	- التركيز أكثر على الواقع في السوق - التقييم الموضوعي للسوق
تحديد أهداف وغايات فعالة	- تفتقر الى التركيز الخارجي - تبني على ردود الأفعال	- جديرة بالثقة، لا جدال فيها - استباقية
تطوير مقاييس حقيقية للإنتاجية	- مجارات الأداء القائم - نقاط القوة والضعف غير مفهومة	- حل المشاكل الحقيقية - فهم المخرجات بناءً على أفضل ممارسات الصناعة

المصدر: (Zairi, 2003 Cited in Magd, 2003, p. 747)

4.8 معوقات تطبيق القياس المرجعي

أشارت الأدبيات السابقة إلى العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق أسلوب القياس

المرجعي (انظر على سبيل المثال، اسكيف، 2018؛ خضير، 2017؛ Freytag and Hollensen, 2001)

لعل أهمها ما يلي:

1. نظراً لحدوثه أسلوب القياس المرجعي بالنسبة للمؤسسات في ليبيا، فقد لا يكون العديد من

هذه الشركات على دراية كافية باليات ومتطلبات تطبيق مثل هذه المقاييس.

2. عدم دعم وتأييد الإدارة العليا لأسلوب القياس المرجعي وعدم توفير كافة الإمكانيات والموارد

اللازمة لتطبيقه.

3. صعوبة الحصول على معلومات مفيدة عن المنافسين: فالمنافسون يمكن أن يرفضوا المشاركة

في مشروع القياس المرجعي واقتسام المعلومات مع الآخرين، وبالتالي فإن جمع المعلومات عن

هؤلاء المنافسين يتطلب وقتاً وجهداً وتكلفة لا يمكن للشركة أن تتحمله، والأبعد من ذلك

أن بعض الشركات قد تلجأ إلى أساليب غير أخلاقية وغير قانونية في مثل هذه الحالة

للحصول على بيانات عن المنافسين.

4. عدم قبول الشركة وموظفيها للتغيير في هيكلها وأ ساليب العمل وأنظمتها يعتبر من المعوقات الأساسية لنجاح تطبيق أسلوب القياس المرجعي. كما أن قبول القادة للتحدي من قبل المنافسين والرغبة في التفوق عليهم أو محاسبتهم على أقل تقدير يعد أمراً أساسياً وحيوياً.

5. غياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين يُعيق رغبتهم في خوض مجالات الابتكار والتطوير.

6. اعتقاد الإدارة العليا بأن تكاليف تطبيق القياس المرجعي قد تكون أكثر من عائداته.

7. نقص الخبرات النوعية والعديدية المدربة من الموارد البشرية.

9. تحليل نتائج الدراسة

لقد بذل الباحث كل ما في وسعه من أجل الحصول على أعلى نسبة مشاركة ممكنة، حيث كانت نتائج الردود على النحوم المبين بالجدول رقم (2). وبعد استلام استمارات الاستبانة، قام الباحث بفرضها والتأكد من اكتمال إجاباتها وذلك بتوافر الحد الأدنى من تعبئة البيانات. حيث لم تسفر عملية الفرز عن وجود أي استمارة غير صالحة للتحليل بسبب إكمال المشاركين الإجابة عن جميع النقاط الواردة بها. وبذلك يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 70 استمارة أي ما نسبته 77.78% تقريباً من عدد الاستمارات الموزعة. وقبل البدء في عملية تحليل البيانات قام الباحث باختبار صدق وثبات هذه البيانات كما قام الباحث أيضاً باختبار طبيعة التوزيع لهذه البيانات.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

جدول (2) نتائج توزيع استمارات الاستبانة على المشاركين في الدراسة

الفئة المشاركة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصحيحة المستلمة	عدد الاستمارات غير المستلمة	نسبة الردود
موظفو القسم المالي في 5 شركات عاملة في قطاع الاتصالات الليبية	90	70	20	77.78%

1.9 اختبار معامل الثبات Cronbach's Alpha

لقد قام الباحث باختبار مدى مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة ودرجة الاتساق في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستبانة وإمكانية الاعتماد على النتائج المتحصّل عليها من هذه البيانات. ولقد اشارت نتائج الاختبار بأن البيانات تتصف بالاتساق وأن درجة الموثوقية في هذه البيانات كانت كبيرة بنسبة (انظر الجدول رقم 3). حيث أن نسبة 70 % فما فوق تعد نسبة جيدة بالنسبة للعلوم الاجتماعية بشكل عام. وفي هذا الصدد أكد كل من Cortina, 1993; George and Mallery, 2005) هذا فقالا:

As it is of relevance to a survey questionnaire based on the five-point Likert scale, the Cronbach's Alpha test was used in this analysis. A score of >0.70 is the conventional satisfactory level of reliability coefficient (Cortina, 1993; George and Mallery, 2005), and this can decrease to >0.6 (Hair et al., 1998).

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

جدول رقم (3) نتائج اختبار Cronbach Alpha

م	البيان	عدد الفقرات	عدد الاستمارات	النتائج
1	استخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها	10	70	0.838
2	استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركة	13	70	0.881
3	هناك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات	8	70	0.843
4	مدى ارتباط المقاييس المرجعية بتحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة من المهام والوظائف	5	70	0.797
الاجمالي		36	70	0.929

2.9 اختبار فروض الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المشاركين بالدراسة فيما يتعلق بواقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية واختبارات الفروض اللازمة.

1.2.9 اختبار الفرضية الأولى: "استخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها".

يوضح الجدول (4) أن قيم المتوسط الحسابي لجميع إجابات المشاركين عن البنود المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة: "أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يُمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها" كانت أعلى من الحد الأدنى لدرجة الموافقة، أي أعلى من (3) مما يعني موافقة المشاركين عن هذه البنود. بالإضافة إلى استخدام التوزيع التكراري

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

والمتوسط المرجح للتعرف على دور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها، تم أيضا استخدام اختبار ولكاكسن لنفس الغرض. وتشير النتائج المبينة بالجدول رقم (4) إلى أن قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) المقابلة للعبارة المتعلقة بدور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية α ، مما يدل على استوجب قبول الفرض البديل، وأن وسيطة درجة الموافقة حول جميع هذه العبارات ≤ 3 ، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (3 و 4) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتيح خيار (موافق، موافق بشدة) وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها باستخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والتي مفادها تأكيد المشاركين في الدراسة وبشكل عام على كافة العبارات المتعلقة بدور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها. كل ما سبق يؤكد قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أن "استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتحسين من جودتها".

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور

الفرضية الأولى

م	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	وسيط الموافقة	الفرض الصفري	الفرض البديل	P-V	الاتجاه العام
1	استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي لتخفيض تكاليف الخدمات.	3.50	0.896	3.00	لا تتوافق	تتوافق	0.002	موافق

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

2	استخدام أسلوب القياس المرجعي يوفر الوقت والجهد والتكلفة.	3.60	0.805	4.00	0.000	موافق
3	استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تجنب الأخطاء التي وقعت فيها الشركات المشابهة.	3.91	0.829	4.00	0.000	موافق
4	التعلم من الآخرين يزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	3.81	0.786	4.00	0.000	موافق
5	الاستفادة من تجارب الآخرين تمكن من تحسين الاداء والارتقاء به نحو الأفضل.	3.90	0.713	4.00	0.000	موافق
6	التعلم من الآخرين يمكن من تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات.	3.90	0.666	4.00	0.000	موافق
7	استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تقديم خدمات جديدة بأسعار مناسبة في وقت وجيز.	3.64	0.817	4.00	0.000	موافق
8	الرغبة في التحسين المستمر تحتم ضرورة مراجعة الاداء وتقييمه بأداء الآخرين بصورة مستمرة للتفوق على المنافسين.	3.73	0.977	4.00	0.000	موافق
9	القياس المرجعي وسيلة إيجابية لاستمرار عملية التطوير والتحسين في	3.80	0.819	4.00	0.000	موافق

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

							الخدمات والكفاءة العاملين.	
موافق	0.000			4.00	0.847	3.51	تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للزبائن.	10

2.2.9 اختبار الفرضية الثانية: "استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركة".

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (5) نجد أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لبنود محور الفرضية الثانية للدراسة: "استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركة" كانت أعلى من الحد الأدنى لدرجة الموافقة (3) مما يعني موافقة المشاركين عن هذه البنود. بالإضافة إلى استخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح للتعرف على دور استخدام أسلوب القياس المرجعي في زيادة القدرة التنافسية للشركة، تم أيضا استخدام اختبار ولكاكسن لنفس الغرض. وتشير النتائج المبينة بالجدول رقم (5) إلى أن قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) المقابلة للعبارات المتعلقة بدور استخدام أسلوب القياس المرجعي في زيادة القدرة التنافسية للشركة كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية α ، مما يستوجب قبول الفرض البديل، وأن وسيط درجة الموافقة حول جميع هذه العبارات ≤ 3 ، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (3 و 4) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار (موافق، موافق بشدة) وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها باستخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والتي مفادها تأكيد المشاركين في

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

الدراسة وبشكل عام على كافة العبارات المتعلقة بدورا استخدام أسلوب القياس المرجعي في زيادة

القدرة التنافسية للشركة. كل ما سبق يؤكد قبول الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على

أن "استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركة".

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور

الفرضية الثانية

م	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	وسيط الموافقة	الفرض الصفري	الفرض البديل	P-V	الاتجاه العام
1	زيادة الوعي العام المتعلق بالتكلفة وأداء الخدمات وعلاقتها بالمنافسين.	3.53	0.912	4.00	الوسط > 3	الوسط > 3	0.000	موافق
2	تحقيق الجودة والتميز مقارنة بال شركات الأخرى	3.61	0.856	4.00			0.000	موافق
3	تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعة بالصورة المطلوبة	3.43	0.791	3.00			0.000	موافق
4	يوفر معلومات عن مواطن الضعف في الأداء الحالي والمجالات الحرجة التي تظهر بأداء غير مرضي مقارنة بأداء المنافسين.	3.81	0.572	4.00			0.000	موافق
5	الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات	3.72	0.797	4.00			0.000	موافق
6	أداء متميز ومتفوق للفوز برضا الزبون.	3.74	0.695	4.00			0.000	موافق
7	تحديد الممارسات التي يمكن الاستفادة منها وتنفيذها من قبل	3.50	0.879	4.00			0.000	موافق

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

						ال شركة في ظل الهدف الأساسي لتحسين الأداء.	
موافق	0.000			4.00	0.794	3.51	8 يوفر معلومات عن العمليات التشغيلية ومستويات الجودة وأنظمة التكليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين.
موافق	0.000			4.00	0.973	3.54	9 جذب عملاء جدد.
موافق	0.000			4.00	0.887	3.80	10 تحسين الاداء المالي للشركة.
موافق	0.000			3.00	1.000	3.31	11 تقوم الشركة بترتيب مؤشرات أسلوب القياس المرجعي حسب المرتبة الافضل مقارنة بالمنافسين.
موافق	0.000			3.00	1.000	3.10	12 مشاركة العاملين في وضع المؤشرات والمعايير.
موافق	0.000			4.00	0.985	3.41	13 المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الاستراتيجية للشركة.

3.2.9 اختبار الفرضية الثالثة: "هنالك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس

المرجعي في الشركات".

يوضح الجدول (6) أن قيم المتوسط الحسابي لجميع اجابات المشاركين عن البنود المتعلقة

بالفرضية الثالثة للدراسة: "هنالك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في

الشركات" كانت أعلى من الحد الأدنى لدرجة الموافقة، أي أعلى من (3) مما يعني موافقة

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

المشاركين عن هذه البنود. بالإضافة إلى استخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح للتعرف أهم المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات، تم أيضاً استخدام اختبار ولكاك سن لنفس الغرض. وتشير النتائج المبينة بالجدول رقم (6) إلى أن قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) المقابلة للعبارات المتعلقة بتحديد أهم المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية α ، مما يدل على استوجب قبول الفرض البديل، وأن وسيط درجة الموافقة حول جميع هذه العبارات ≤ 3 ، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (3 و 4) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار (موافق، موافق بشدة) وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها باستخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والتي مفادها تأكيد المشاركين في الدراسة وشكل عام على كافة العبارات المتعلقة بأهم المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات. كل ما سبق يؤكد قبول الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أن "هناك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات".

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور

الفرضية الثالثة

م	البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	وسيط الموافقة	الفرض الصفري	الفرض البديل	P-V	الاتجاه العام
1	غياب الوعي بأهمية ومزايا القياس المرجعي من قبل الإدارة.	3.70	1.000	4.00	المستطعم	المستطعم	0.000	موافق
2	عدم تبني فكرة القياس المرجعي ناتج عن اعتقاد الإدارة بأن تكاليف القيام	3.50	1.000	3.00	المستطعم	المستطعم	0.000	موافق

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

						بهذه الممارسات قد تفوق المنفعة المرجوة منها.	
موافق	0.003			4.00	0.899	3.72	3 صعوبة الحصول على معلومات مفيدة من المنافسين.
موافق	0.000			4.00	1.000	3.44	4 عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بخبرات الغير وتجاربهم.
موافق	0.000			4.00	0.819	3.80	5 نقص الخبرات النوعية والعديدية المدربة من الموارد البشرية.
موافق	0.000			4.00	0.995	3.63	6 عدم مشاركة العاملين في تطبيق القياس المرجعي.
موافق	0.000			4.00	0.856	3.90	7 عدم وجود نظام فعال للحوافز للقيام بمثل هذه الممارسات.

4.2.9 اختبار الفرضية الرابعة: "استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تحسين مستوى

التزام الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى".

يوضح الجدول (7) أن قيم المتوسط الحسابي لجميع إجابات المشاركين عن البنود المتعلقة

بالفرضية الرابعة للدراية: "استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تحسين مستوى التزام

الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى" كانت

أعلى من الحد الأدنى لدرجة الموافقة، أي أعلى من (3) مما يعني موافقة المشاركين عن هذه

البنود. بالإضافة إلى استخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح للتعرف على دور استخدام

أسلوب القياس المرجعي في تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة من المهام والوظائف البيئية،

الاجتماعية والأخلاقية الأخرى. تمّ أيضا استخدام اختبار ولكاكسن لنفس الغرض. وقد يشير

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

النتائج المبينة بالجدول رقم (7) إلى أن قيمة المعنوية المحسوبة (P-value) المقابلة للعبارات المتعلقة بدور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية α ، مما يستوجب قبول الفرض البديل، وأن وسيط درجة الموافقة حول جميع هذه العبارات ≤ 3 ، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (3 و 4) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار (موافق، موافق بشدة) وهذا ما يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها باستخدام التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والتي مفادها تأكيد المشاركين في الدراسة وبشكل عام على كافة العبارات المتعلقة بدور استخدام أسلوب القياس المرجعي في تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى. كل ما سبق يؤكد قبول الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على أن "استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى".

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور

الفرضية الرابعة

م	المهام والوظائف	المتوسط	الانحراف المعياري	وسيط الموافقة	الفرض الصفري	الفرض البديل	P-V	الاتجاه العام
1	فحص وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي: والذي يعني رقابة تنفيذ البرامج والتشريعات والقوانين واللوائح والقرارات المسؤولية	3.32	0.896	3.00	ب المتوسط	ب المتوسط	0.004	موافق

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

						البيئية والاجتماعية للشركة.	
موافق	0.000			3.00	0.736	3.50	2 فحص وتقويم جودة أخلاقيات أعمال المنشأة: والتي تركز على جوانب العدالة، الاستقامة، المصداقية، والشرعية لكل ما تقوم به المنشأة من أعمال.
موافق	0.032			3.00	0.973	3.26	3 فحص وتقويم جودة إدارة علاقات المنشأة: والذي يعني قدرة المراجع الداخلي للتعرف على تداخل العلاقات بين الأفراد، والتعرف على محددات السلوك الإنساني، وأثر ذلك على كفاءة الأداء دخل المنشأة.
موافق	0.000			4.00	0.827	3.57	4 فحص وتقويم نظم إدارة الجودة: والذي يعني توسيع مجال الفحص والتقييم ليعطي المنشأة بأكملها، مما يؤدي إلى تحسين نظم المعلومات المنشأة وسياساتها وإجراءاتها، مع تقييم وإرشاد كل عمليات الإدارة الاستراتيجية.
موافق	0.000			4.00	0.931	3.73	5 حوكمة الإدارات تكنولوجياً: والذي يعني التحول من النظم المحابسية اليدوية التقليدية إلى النظم الحاسوبية الإلكترونية.

استهدفت الدراسة بيان واقع القياس المرجعي والدور الذي يمكن أن يساهم به في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية للشركات في ليبيا: دراسة استطلاعية على شركات الاتصالات الليبية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن الشركات من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء والتمتع بنموذج من جودتها. كما أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للشركات. كما توصلت الدراسة أن هناك عدة معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في الشركات الليبية كنقص الخبرات النوعية والعديدية المدربة من الموارد البشرية، عدم تبني الإدارة العليا لفكرة القياس المرجعي لاعتقادها بأن تكاليف القيام بهذه الممارسات قد تفوق المنفعة المرجوة منها، صعوبة الحصول على معلومات مفيدة من المنافسين، بالإضافة إلى غياب الوعي بأهمية ومزايا القياس المرجعي من قبل الإدارة. كما أوضحت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تحسين مستوى التزام الشركة بمجموعة جديدة من المهام والوظائف البيئية، الاجتماعية والأخلاقية الأخرى مثل فحص وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي وتقييم جودة إدارة علاقات المنشأة بالإضافة إلى فحص وتقييم نظم إدارة الجودة وحوكمة الإدارات تكنولوجياً. والجدير بالذكر أن نتائج هذه الدراسة جاءت متفقة تماماً مع ما جاءت به الكثير من الدراسات السابقة في البيئة العربية (دراسة البطة، 2015؛ دراسة، 2014؛ Attiany، 2014؛ دراسة سعود، 2016؛ دراسة أبو الدهب، 2021)، وكذلك بعض الدراسات في البيئة الأجنبية (Freytag and Hollensen, 2001; Kumar et al., 2006; Luu et al., 2008; Kadasah and Al Ahmari, 2013; Tasopoulou and Tsiotras, 2017).

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

وأخيراً، أشار المشاركون في ١١ ساحة المتروكة في الإ ستبانة إلى بعض الأسباب وراء ضعف تبني أسلوب القياس المرجعي في الشركات الليبية بشكل علم وشركات الاتصالات بشكل خاص، ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. مصادر البيانات وآلية تجميعها تفتقر إلى الدقة.
2. ضعف أنظمة الحوكمة وتركيز الإدارة العليا على أمور أخرى قد تكون أقل أهمية.
3. غياب مراكز المسؤولية وكذلك وحدة التكلفة في الهيكل التنظيمي للشركات.
4. غياب وعي الإدارة العليا بأهمية استخدام أسلوب القياس المرجعي في تحديد التكلفة والعائد من القرارات الاستثمارية والبدائل المتاحة.
5. استخدام الإدارات المختلفة لأ ساليب تقليدية في تحميل التكاليف كعدد ساعات العمل وغيرها مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الإضافية غير المباشرة بشكل خاطئ.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الدهب، دينا أحمد عبد الغفار (2021). أثر أسلوب القياس المرجعي في تر شيد قرارات الاستثمار في البنوك التجارية دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التجارية/المعاصرة، المجلد السابع، العدد الحادي عشر، ص. 901-937.
- ١ سكيف، محمد نور الدين (2018). تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات "دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

البطة، عبد الحكيم زكرياء (2015). مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بلا سكة، صالح، ومزياني، نور الدين (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ص. 55-66.

خضير، حسام (2017). دور القياس المقارن في تخفيض التكلفة وزيادة الربحية للمنشآت الخدمية (دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.

زبير، حاتم محمد محمود (2015). استخدام أسلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء المالي للمصارف السودانية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

سعود، وليد بسام (2016). نموذج مقترح لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية: دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سورية.

الشعباني، صالح إبراهيم يونس (2013). استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينية مبن فنادق بعض المحافظات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

الصعفاني، عبد السلام عبد الله (2011). استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز قيمة المنشأة: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 4، ص. 13-51.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

عاقل، فاخر (1985). *أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية*، الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

عطىاني، مراد - سلىم، نور، عبد الناصر إبراهيم (2014). *أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 10، العدد 2، ص 276 – 296.

العماري، علي عبد السلام، العجيلي، علي ح. سين (2008)، *الإحساء والاحتمالات - النظرية والتطبيق*، (فليت: أيلجا).

محمد، علي محمد علي (2017). *دور أسلوب القياس المرجعي في إدارة التكلفة الاستراتيجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية: دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر بالسودان*، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.

النجار، دعاء محمد حامد (2013). *إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات*، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة جامعة طنطا.

الهجان، عبد العزيز محسن (2017). *أثر استخدام أسلوب القياس المرجعي على تحسين أداء شريات قطاع المقاولات*، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 8، العدد 2، ص. 225-247.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Attiany, M. S. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 41-51.

- Besterfeild, D. H., Besterfeild, C., Besterfeild, G. H., & Besterfeild, M. (2003). Total Quality Management, (Third Edition), Pearson, USA.
- Booth, D. (1995). Benchmarking – the Essential Phase of Preparation, in Kanji, G.K. (Ed.), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, Chapman & Hall, London, pp. 493-496.
- Collis, J. and Hussey, R. (2014). Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students, (Forth Edition), Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, Journal of Applied Psychology, 78(1), pp. 98-104.
- Fong, W.S., Cheng, W.E. and Ho, C.D. (1998). Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners, Management Decision, 36(6), pp. 407-418.
- Freytag, P. V. and Hollensen, S. (2001). The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction, The TQM Magazine, 13(1), pp. 25-33.□
- George, D. and Mallery, P. (2005). SPSS for Windows Step by Step: A simple Guide and Reference 11.0 Update, (Fifth Edition), Boston: Allyn & Bacon.
- Higher Education Funding Council for England. (2009). Annual Report and Accounts, Ordered by the House of Commons to Be Printed on 25th May 2010.
- Jarrar, Y., & Zairi, M. (2001). Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A global survey, Proceedings of the 6th TQM World Congress (Vol. 12, pp. 906-912). St. Petersburg, Russia.□
- Kadasah1, N. A. & Al Ahmari1, T. M. (2013). An Analysis of Benchmarking of Business Functions in Organizations of Saudi Arabia, International Journal of Business and Management, 8(12), PP. 62-72.
- Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. S. (2006). Integrating Quality Function Deployment and Benchmarking to Achieve Greater Profitability, Benchmarking: An International Journal, 13(3), pp. 290-310.

Luu, V., Kim, S., & Huynh, T. (2008). Improving Project Management Performance of Large Contractors Using Benchmarking Approach, International Journal of Project Management, 26(7), pp. 758-769.

Magd, H. A. E. (2008). Understanding Benchmarking in Egyptian Organizations: An Empirical Analysis, Benchmarking: An International Journal, 15(6), pp. 742-764.

Mashat, A. (2005). Corporate Social Responsibility Disclosure and Accountability: The Case of Libya, PhD Thesis, Manchester Metropolitan University, UK.

Robinson, J. P., Shaver, P. R. and Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation. In Robinson, J. P., Shaver, P. R. and Wrightsman L. S. (Eds.), Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, pp. 1-15, San Diego, CA: Academic Press.

Sarantakos, S. (2013). Social Research, (Fourth Edition), Palgrave Macmillan, New York.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students, (Sixth Edition), Pearson Education Limited, London.

Sekaran, U. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (Fifth Edition), New York: John Wiley & Sons.

Sheffield Hallam University (2003). Benchmarking Methods and Experiences, Consortium for Excellence in Higher Education, Higher Education Funding Council for England, Bristol.

Tamimi, N., Rajan, M. and Sebastianelli, R. (2000). Benchmarking the Home Pages of 'Fortune' 500 Companies, Failure to Improve Will Inhibit Effectiveness, Milwaukee: American Society for Quality, 33(7), pp. 47-51.

Tasopoulou, K. and Tsiotras, G. (2017). Benchmarking Towards Excellence in Higher Education, Benchmarking: An International Journal, 24(3), pp. 1-30.

واقع القياس المرجعي ودوره في تحسين جودة الخدمات ودعم القدرة التنافسية.....(141-180)

Wibowo, S. and Grandhi, S. (2017). Benchmarking Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises: A Fuzzy Multicriteria Group Decision Making Approach, Benchmarking: An International Journal, Vol. 24(5), pp. 1-45.

Zairi, M. (2003). Performance Excellence: A Practical Handbook, e-TQM College Publishing House, Dubai.