

**التقييم المحاسبي لفعالية أسلوب القياس المرجعي بهدف احتواء الخطر
الاستراتيجي الناتج عن عدم رضا العملاء "دراسة تطبيقية على
المصارف الليبية"
خالد محمد رحيل سالم**

الملخص:

تواجه المصارف في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات التي تهدد استمرارها ومن أهمها التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء وكذلك التطورات السريعة في التكنولوجيا مما أدى الى تعرضها للأخطار الاستراتيجية من أهمها الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لاحتواء هذه الأخطار من خلال تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي، وقد خلصت الدراسة بأنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف، كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية المقاييس المرجعية واحتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء.

Abstract:

Recently, banks face several variables which threaten their continuity, the most important of which include changes in customer needs and desires and the rapid developments in technology. This, in turn, led them to face strategic risks, the most important of which are those risks resulting from customer dissatisfaction. Consequently, this study came to reduce these risks through evaluating the effectiveness Benchmarking method. The study found that there is a statistically significant positive relationship between reducing strategic risks resulting from customer dissatisfaction and increasing bank competitive advantage. Also, there is a statistically significant positive relationship between the effectiveness of benchmarks and reducing strategic risks resulting from customer dissatisfaction.

أولاً: مقدمة:

شهد العالم حالياً الكثير من المتغيرات على الصعيد الدولي و من أهم هذه المتغيرات ثورة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتطبيق اتفاقية تحرير التجارة العالمية الجات، وظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى، والانفتاح على الأسواق العالمية ، وسرعة تغيير أذواق العملاء، حيث أجبرت هذه المتغيرات منشآت الأعمال إلى بذل المزيد من الجهد واستخدام أساليب حديثة لرفع كفاءة الأداء من أجل البقاء والاستمرار لفترة أطول في ظل التطورات الحديثة ، الأ أن أساليب تقييم الأداء التقليدية لم تستطيع مواكبة تلك المتغيرات ويرجع ذلك إلى أهمالها التوجه الاستراتيجي المستقبلي لمنشآت الأعمال تركيزها الداخلي الضيق على مقاييس مالية ذات تأثير قصير الأجل مما أدى الى بروز الأخطار الاستراتيجية ومن بين أهم الأخطار الاستراتيجية أخطار عدم رضا العملاء.

ومن هنا برزت العديد من الأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي للقيام بذلك ومن أهمها أسلوب القياس المرجعي الذي يهدف إلى تحسين الأداء المستقبلي لمنشآت الأعمال والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء ومن ثم احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء.

ثانياً: المشكلة:

تعمل منشآت الأعمال في الوقت الراهن في بيئات تتسم بصراوة المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية والقانونية، وكما تتسم بالتغيرات المتسارعة في أذواق وولاء العملاء، وهذا يستلزم على منشأة الأعمال ضرورة مواكبة هذه المتغيرات من خلال العمل المستمر نحو تقييم وإدارة أداؤها بكفاءة وفعالية من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية لفترة طويلة من الزمن والا فأنها سوف تتعرض للأخطار الاستراتيجية نتيجة لتلك المتغيرات ومن أهمها أخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء. ونتيجة لذلك أصبح من الضروري تدعيم استراتيجية المنشأة بنظام فعال للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية من خلال استخدام أساليب تقييم أداء استراتيجية ليس فقط في تقييم الأداء الاستراتيجي ولكن لاحتواء الأخطار الاستراتيجية بالمصارف التجارية ومن أهم هذه الاساليب أسلوب القياس المرجعي.

ومن هنا جاء هذا البحث لاحتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي في المصارف التجارية الليبية وذلك لأنها الأكثر قطاعات تعرضاً للعديد من الأخطار التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها المستقبلية ومن أهمها أخطار عدم رضا العملاء التي قد تؤثر على قيمة وبقاء استمراره هذه المصارف.

وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة البحث في النقاط التالية:

- تهدد الأخطار الاستراتيجية بشكل جوهري على استمرار وبقاء منشآت الأعمال ومن ثم فهي في حاجة إلى أساليب إدارة أداء الاستراتيجي تساعد على احتواء هذه الأخطار.
- لا تراعي أساليب تقييم الأداء التقليدية البعد الاستراتيجي وتقتصر على النظرة الداخلية الضيقة ومن ثم فهي لا تساعد على دراسة وتقييم أداء المنافسين وبالتالي لا تساعد على تقوية مركز منشأة الأعمال التنافسي.
- تعتبر التغيرات السريعة في أذواق العملاء من الأخطار المهمة التي يجب على المصارف أخذها في الاعتبار من خلال مواكبة احتياجات ومتطلبات العملاء لتحقيق رضاهم.

ثالثاً: هدف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى تعزيز الميزة التنافسية بصفة مستدامة للمصرف من خلال تحقيق رضا العملاء.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد أهمية البحث من خلال مساهماتها من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن توضيحها كما يلي:

١. من الناحية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يلي:

- أ- يعتبر هذا البحث من الدراسات الأولى التي تناولت تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي من أجل احتواء أهم الأخطار الاستراتيجية وهو خطر عدم رضا العملاء، وبالتالي تعتبر أضافه علمية في الفكر الأكاديمي في مجال موضوع الدراسة.
- ب- تدعيم جهود البحوث العلمية التي درست في بيئة الأعمال الليبية.

٢. من الناحية العملية: تستمد الأهمية العملية للبحث من خلال ما يلي:
- أ- مساعدة منشآت الأعمال بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة على تقييم وإدارة وتحسين أدائها بصفة مستمرة من أجل ضبط الخطر الاستراتيجي من خلال تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي.
 - ب- تركيز الدراسة التطبيقية للبحث على قطاع المصارف باعتباره الأكثر قطاعات تأثراً بتقلبات أنواق العملاء، وتعتبر ذلك من أهم مصادر الأخطار الاستراتيجية.
 - ت- تمثل أساس مهم للمحاسبين الإداريين لاحتواء أهم الأخطار الاستراتيجية وهي خطر عدم رضا العملاء من خلال استخدام اساليب أخرى للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

خامساً: فروض الدراسة:

- يعتمد البحث على الفرضين الرئيسيين التاليين:
- الفرض الرئيسي الاول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف.
- الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء.

سادساً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Financial Institutions Supervision and Bank of Thailand, 2003)^(١)

مقالة بعنوان: "Risk assessment and information and technology system department strategic risk manual".
وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أخطار تكنولوجيا المعلومات ومن بينها الخطر الاستراتيجي.
وخلصت إلى ما يلي:

أ- أن الخطر الاستراتيجي هو ذلك الخطر الذي ينشأ من تكوين الخطة الاستراتيجية، وخطة العمل، وتطبيق الخطة التي لا تتناسب ولا تتلاءم مع العوامل الداخلية و البيئة الخارجية التي من المحتمل أن تؤثر على وضع منشأة الأعمال في المستقبل والتهديدات التي تواجه المنشأة في المستقبل، بمعنى أن الخطر الاستراتيجي مرتبط بضعف الحوكمة وخطة العمل والخطة الاستراتيجية.

ب- إن الخطر الاستراتيجي من الممكن أن ينشئ من مصدرين رئيسيين و بالتحديد هما عوامل الخطر الخارجية وعوامل الخطر الداخلية. ومن أهم توصياتها ضرورة أن تكون إدارة الخطر بمنشآت الأعمال شاملة لتشمل كافة الأخطار.

٢. دراسة (Barber, 2004):^(١)

دراسة بعنوان: "Benchmarking the management of projects: a review of current thinking".

كما هدفت الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة منشآت الأعمال باستخدام أسلوب القياس المرجعي وكذلك تحليل الصعوبات التي تواجه كفاءات ومهارات مديريها. كما خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يحسن أسلوب القياس المرجعي من أداء المنشأة ويحافظ على ميزتها التنافسية بصفة مستدامة من خلال مواكبة التطورات في أذواق العملاء والتغيرات في الأسواق المنافسة.

- يعزز أسلوب القياس المرجعي من القدرات التنظيمية لمنشآت الأعمال. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأسلوب القياس المرجعي في منشآت الأعمال باعتبارها أداة هامة في المحافظة على استمرار المنشآت في أعمالها.

٣. دراسة (Anderson and Mc Adam, 2005):^(٣)

دراسة بعنوان: "An empirical analysis of lead benchmarking and performance measurement".

- وتهدف الدراسة بصفة أساسية إلى فهم استخدام القياس المرجعي في قيادة أداء المنشأة كوسيلة ممكنة لتحسين الأداء الكلي للمنشأة. كما خلصت الدراسة إلى ما يلي:
- يتميز القياس المرجعي القائد بمؤشرات تنبؤيه تؤدي بمنشآت الأعمال إلى التميز والقيادة والسبق وبالتالي خلق القيمة في الأمد الطويل.
 - يوفر أسلوب القياس المرجعي مجموعة من مقاييس الأداء الداخلية والخارجية في صورة مؤشرات قائمة وتابعة تساعد على التعلم الداخلي من الأقسام المتميزة داخل المنشأة أو التعلم الخارجي من المنشآت المتميزة عالمياً، وبالتالي يساعد أسلوب القياس المرجعي في نقل واكتساب المعرفة والتكنولوجيا والمعلومات ومن ثم يساعد في تحقيق استراتيجية المنشأة ويزيد من كفاءة عملياتها ويحقق إشباع أكبر لعملائها ويرفع كفاءة مواردها البشرية ويحفز على الابتكار في المنتجات والعمليات ومن ثم فهو يعتبر أداة فعالة في قيادة أداء المنشأة وتحسين أدائها الكلي.
 - كما أوصت الدراسة بضرورة قيادة القياس المرجعي وقياس الأداء في منشآت الأعمال الصغيرة والكبيرة.

٤. دراسة (Slywotzky and , Drzik, 2005):^(٤)

- دراسة بعنوان: "Countering the biggest risk of all". وتهدف الدراسة بصفة أساسية لشرح كيف تستطيع منشآت الأعمال تعلم الاستباق وإدارة أخطار الأعمال الاستراتيجية بانتظام.
- كما خلصت الدراسة إلى ما يلي:
- تتيح إدارة الخطر الاستراتيجي لمدراء منشآت الأعمال الانتقال من الدفاع إلى الهجوم.
 - عالج أغلب منشآت الأعمال المالية الأخطار المالية والمجازفة والتشغيلية ولكن لم تعالج الأخطار الاستراتيجية.
 - تتم معالجة الأخطار الاستراتيجية في كيفية تقييمها والاستجابة لها.
 - تمثل الأخطار الاستراتيجية تلك التهديدات الخارجية التي تواجه المنشأة والتي قد تؤثر بشكل سلبي على نموها وقيمتها.
 - يتم تصنيف الأخطار الاستراتيجية إلى الصناعة، والتكنولوجيا، والعلامات التجارية، والمنافسين، والعملاء، والمشروع، والركود.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الخطر بشكل فعال حتى تتخلص من كل التهديدات وتصبح إدارة الخطر من سياسة الدفاع إلى الهجوم.

٥. دراسة (Donald, 2007):^(٥)

دراسة بعنوان: "An introduction to insurer strategic risk topic 1: risk management of an insurance enterprise"

وتهدف الدراسة إلى معرفة الأخطار الاستراتيجية في منشآت التأمين.

كما خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- تشمل عملية الخطر الاستراتيجي على جمع بين مصطلحي الخطر والاستراتيجية ، حيث ينشأ من خطر غير متعمد في تخطيط و تنفيذ الاستراتيجية.

- بالنسبة لأنواع الأخطار الاستراتيجية لمنشآت التأمين ، ترتفع أخطار الصناعة وفشل المشروعات والركود بشكل كبير ، كما ترتفع أخطار تقلبات أذواق العملاء والمنافسة وتآكل العلامات التجارية بشكل متوسط ، في حين تنخفض الأخطار التكنولوجية.

كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإدارة الخطر

الاستراتيجي في منشآت التأمين.

٦. دراسة (Matook et.al, 2009):^(٦)

دراسة بعنوان: "Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework".

وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار لإدارة اخطار الموردين من خلال التركيز على تنمية الموردين باستخدام أسلوب القياس المرجعي. كما خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القياس المرجعي يعزز من إدارة خطر الموردين من خلال دمج في تنمية الموردين عن طريق ربط مراحل أسلوب القياس المرجعي بإدارة اخطار الموردين، حيث يؤدي الى أضعاف البعد الاستراتيجي والمستقبلي لإدارة اخطار الموردين مما يجعلها إدارة استباقية وليست لردة فعل ومن ثم تؤدي إلى ضمان استمرارية التوريد للمنشأة في الأمد الطويل.

كما كان من أهم توصياتها إجراء المزيد من الدراسات فيم تتعلق بإدارة اخطار الموردين وجعلها إدارة استباقية للأحداث وليست إدارة لاحقة.

٧. دراسة (سيد ، ٢٠١٠):^(٧)
دراسة بعنوان: "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال".

وقد هدفت الدراسة إلى بيان دور أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال.

كما كان من أهم نتائجها اعتبار أسلوب القياس المرجعي أداة فعالة في تقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي وإجراء التحسينات المستمرة لمنشآت الأعمال. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي من أجل احتواء الخطر الاستراتيجي.

٨. دراسة (Al-Fawaeer et.al., 2012):^(٨)
دراسة بعنوان: "A study of benchmarking influence on customer satisfaction".

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى بيان تأثير أسلوب القياس المرجعي على رضا العملاء وولائهم داخل المصارف الأردنية.

كما خلصت الدراسة أن لأسلوب القياس المرجعي من خلال أبعاده (القياس – المقارنة- التعلم- التكيف) تأثير ايجابي كبير على رضا العملاء ومن ثم تأثيره على ولاء العملاء في هذه المصارف.

ومن أهم توصياتها ضرورة قيام هذه الدراسة في دول أخرى وفي صناعات أخرى، وكذلك ربط أسلوب القياس المرجعي بالجودة.

٩. دراسة (Njuguna et.al ، 2013):^(٩)
دراسة بعنوان: "Effects of strategic risk management on the growth of microfinance sector in Kenya"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الأخطار الاستراتيجية على قطاع التمويل بالمنشآت الصغيرة في كينيا.

كما خلصت الدراسة إلى أن إدارة الأخطار الاستراتيجية تمثل احد المحددات المهمة لنمو قطاع التمويل في المنشآت الصغيرة وذلك من خلال منع تضارب المصالح داخل هذه المنشآت، وكذلك تعزيز الكفاءة الإنتاجية، ومواكبة أذواق العملاء.

١٠. دراسة (Hua and Lee، 2014):^(١٠)

دراسة بعنوان: "Benchmarking firm capabilities for sustained financial performance in the U.S. restaurant industry".

وقد هدفت الدراسة إلى بيان قدرة منشآت قطاع المطاعم في أمريكا المستخدمة لأسلوب القياس المرجعي في تعزيز الأداء المالي لها وجعلها أكثر استدامة.

كما خلصت الدراسة إلى تعزيز أسلوب القياس المرجعي لقدرات منشآت قطاع المطاعم في أمريكا وهذا من شأنه يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لها من خلال تعزيز قدراتها، حيث يتم تحديد الثغرات بينها وبين المنشآت المنافسة. ويخلص الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- أن أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال بصفة مستدامة من خلال تحسين الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي لها ومواكبة احتياجات ورغبات العملاء بشكل مستمر ، وكذلك تعزيز إدارة الأخطار بها من خلال أضعاف البعد الاستراتيجي لها.
 - بأن الأخطار الاستراتيجية من أهم الأخطار التي تواجه منشآت الأعمال بصفة عامة وقطاع المصارف بصفة خاصة بسبب طبيعة أعمالها باعتبار أن أغلب أموالها التزامات تجاه الغير ، كما تعتبر أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات والتقلبات في أذواق ورغبات العملاء.
 - الفهم الجيد للأخطار الاستراتيجية المتعلقة بالأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء تساهم في تعزيز المزايا التنافسية بصفة مستدامة للمصارف وتعزيز الأداء المستقبلي لها.
- و بالرغم من تلك المزايا السابقة لأسلوب القياس المرجعي وأهمية موضوع الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي في احتواء الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء، ومن هنا جاءت دراستنا لتناول هذا الموضوع.

سابعاً: الإطار النظري:

أ. الإطار النظري لأسلوب القياس المرجعي:

يعتبر أسلوب القياس المرجعي أحد أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة الذي يهدف إلى إدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة عن طريق المقارنة الخارجية بين المؤشرات المالية وغير المالية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالمنشآت المتميزة عالمياً في مجال الصناعة بالإضافة إلى المقارنة الداخلية مع مؤشرات الأداء الخاصة بالأقسام المتميزة داخل نفس منشأة الأعمال وذلك بهدف التعرف على فجوة الأداء ومحاولة التغلب عليها وكذلك إجراء التحسينات المستمرة في أداء منشأة الأعمال^(١). وبالتالي يهدف أسلوب القياس المرجعي إلى تحسين الأداء المستقبلي لمنشآت الأعمال وبالتالي احتواء أهم الأخطار التي تهددها ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية لها.

ولقد قدم الكثير من الباحثين العديد من التصنيفات لأنواع القياس المرجعي، إلا أن الباحث يمكن أن يلخص أهمها فيما يلي^(٢):

١. القياس المرجعي الداخلي: يعتمد هذا النوع على البحث عن أفضل الممارسات داخل أقسام ووحدات المنشأة نفسها ودراسة مدى إمكانية تعميمها على مستوى المنشأة، ويعتبر هذا النوع من أسهل أنواع القياس المرجعي وذلك بسبب سهولة الوصول إلى المعلومات وسهولة نقلها والاستفادة منها بتحويلها إلى أجزاء أخرى بالمنشأة.
٢. القياس المرجعي التنافسي: يعتمد هذا النوع من القياس المرجعي على دراسة الوضع التنافسي للمنشأة ومقارنة المنشأة بمنافسيها، حيث يركز هذا النوع من المقاييس على دراسة الخصائص والأداء للمنتجات الرئيسية والخدمات.
٣. القياس المرجعي العام: يعتمد هذا النوع من القياس المرجعي على إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والمنتجات المختلفة لكافة المنشآت بغض النظر عن نوع الصناعة التي تعمل بها كل منشأة، ويعتبر هذا النوع مفيد في التعرف على المنشآت المتميزة عالمياً على مستوى الصناعات الغير متماثلة.
٤. مقاييس مرجعية للأداء: يقوم هذا النوع من المقاييس المرجعية على مقارنة مقاييس الأداء نفسها الخاصة بالمنشأة مع المنشآت الأخرى بهدف تحديد جودة أداء المنشأة مقارنة بأداء المنشآت الأخرى.

٥. القياس المرجعي للعمليات: في هذا النوع من القياس المرجعي يتم فحص ودراسة العمليات ونظم التشغيل المتميزة التي تطبقها المنشآت الرائدة ومحاولة محاكاة تلك العمليات ونظم التشغيل.
٦. القياس المرجعي الاستراتيجي: يهدف إلى تحسين الأداء الكلي لمنشأة الأعمال من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأجل للمنشآت الأخرى وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق أفضل الممارسات، أي يعتمد على دراسة استراتيجيات المنشآت الأخرى، حيث يتم استخدام استراتيجيات السوق والتكنولوجيا والتكاليف والإيرادات. الخ وذلك لتحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمنشأة.
٧. القياس المرجعي الدولي: يستخدم هذا النوع من القياس المرجعي عندما يكون الشركاء من أكثر من دولة واحدة أي عندما يكون أفضل الممارسين خارج الدولة أو الموجود منهم داخل الدولة لا يكفي لتحقيق نتائج جيدة، وقد ظهر هذا النوع نتيجة للعولمة وزيادة التطور التكنولوجي.
٨. القياس المرجعي القائد: يعني القياس المرجعي القائد قيادة أداء المنشأة للأفضل وتصبح في الريادة من خلال تجاوز المقاييس المالية وغير المالية الداخلية والخارجية إلى مقاييس تتصف في الغالب: (بالتنبؤيه - التحليل التطلعي إلى المستقبل - وقائي - القيادة - استباقي - محركات الأداء - مقاييس ديناميكية)، حيث يهدف هذا النوع من أساليب القياس المرجعي إلى تحول فرص تحويل القيمة من إدارة الأصول الملموسة إلى استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال تطوير الأصول غير الملموسة.

ويرى الباحث أن الملائم في هذه الدراسة هو أن نبدأ باستخدام القياس المرجعي الداخلي؛ لكي نتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المصرف وتحديد أماكن التحسن الممكنة، ومن ثم اللجوء إلى القياس المرجعي الخارجي لتحديد فجوات الأداء بين المصرف والمصارف المنافسة ومحاولة التغلب عليها، باعتبار إمكانية تطبيقهما متاحاً في قطاع المصارف لسهولة تبادل المعلومات سواء داخل فروع المصرف الواحد أو بين المصارف المختلفة مع التأكيد على ضمان السرية.

وتتلخص أهم الخطوات الرئيسية لتطبيق برنامج أسلوب القياس المرجعي في الآتي: (١٣)

١. التخطيط (Plan): وتتمثل هذه الخطوة فيما يلي:
 - يتم تحديد مجال تطبيق أسلوب القياس المرجعي اعتماداً على عوامل النجاح الرئيسية لمنشآت الأعمال.
 - فهم وتوثيق العملية.
 - قياس أداء العمليات.
 ٢. البحث (Find): وتشمل هذه الخطوة في تحديد شركاء القياس المرجعي.
 ٣. الجمع (Collect): وتتضمن هذه الخطوة في فهم وتوثيق ممارسات وأداء شركاء القياس المرجعي.
 ٤. التحليل (Analyze): وهي تشمل تحديد فجوات الأداء والأسباب الرئيسية في حدوث هذه الثغرات.
 ٥. التحسين (Improve): وتتضمن هذه الخطوة التخطيط لتنفيذ التحسينات والاقتراحات.
- كما تتلخص أهم متطلبات أسلوب القياس المرجعي فيما يلي:
- أن تطبيق أسلوب القياس المرجعي يجب أن يتم طبقاً للموارد المتاحة والوقت الكافي ومستوى الخبرة والفهم الجيد للمنشأة المراد إجراء عملية القياس المرجعي.
 - يجب أن تكون المنشأة قادرة على اكتشاف نقاط الضعف وتحليل أسبابه، وكذلك تميز نقاط القوة في المنشأة وإمكانية الاستفادة منها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.
 - يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا من أهم متطلبات تطبيق أسلوب القياس المرجعي؛ لأنه بدون دعم الإدارة العليا تصبح أي مجهودات غير ذات جدوى لإحداث التطوير.
 - الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي لأسلوب القياس المرجعي يحقق الفائدة من أسلوب القياس المرجعي لجميع الأطراف وأي خلل في مبدأ منها يقلل من فائدة أسلوب القياس المرجعي.

ب. الإطار النظري للأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء:
قبل التطرق الى أخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء يجب التطرق للأخطار الاستراتيجية التي تعتبر الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء جزء منها.
وتمثل الأخطار الاستراتيجية تلك التهديدات والفرص التي تواجه المصارف نتيجة لعدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية والتغيرات في اللوائح والتشريعات المحلية والخارجية وكذلك عدم مواكبتها للتقلبات الاقتصادية والتغيرات في أذواق ورغبات العملاء مما يؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن ثم المحافظة على ميزتها التنافسية بصفة مستدامة.
إن الخطر الاستراتيجي من الممكن أن ينشئ من مصدرين رئيسيين و بالتحديد هما عوامل الخطر الخارجية و عوامل الخطر الداخلية ، ويمكن توضيحها كما يلي: (١٤)

المصدر الأول: عوامل الخطر الخارجية: وتعني عوامل الخطر التي يصعب على منشأة الأعمال السيطرة عليها أو تلك التي ليس للمنشأة أية رقابة أو سيطرة عليها، كما أنها تؤثر أو تمنع تطبيق الخطة الاستراتيجية من تحقيق الهدف، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. المنافسة: وهي تتعلق باشتداد المنافسة من المنشآت الأخرى في نفس الصناعة، حيث أن المنافسة الهدامة من قبل المنافسين المتعددين الذين يستهدفون في آن واحد نفس القطاع السوقي له تأثير سلبي على أداء المنشآت، وبالتالي يجب على المنشأة أن تقوم بتحليل قدرات منافسيها وموقفهم السوقي وفقا لظروف السوق دائمة التغير، بما في ذلك تأسيس الخطة الاستراتيجية وخطة العمل حتى تصبح متلائمة مع المنافسة الحالية والمستقبلية، كما أنه لا بد أن يؤخذ في الاعتبار كلا من المنافسة السعيرية والمنتجات الجديدة.

٢. التغير في سلوك العملاء المستهدفين: إن التغير في أذواق العملاء وولاءهم من المتغيرات المهمة التي تؤثر على منشآت الأعمال ، حيث تؤثر على قاعدة عملاء المنشآت ومن ثم إيراداتهم، وعلى هذا فإن مجالس الإدارة و الإدارة العليا في منشآت الأعمال لا بد أن تقوم بعملية تقييم ومراقبة لعملائها الحاليين والمحتملين

ومحاولة تقديم أفضل الخدمات والمنتجات إلى هؤلاء العملاء وذلك من أجل تخفيف خطر فقدان الحصة السوقية وهوامش الربح.

٣. التغيير التكنولوجي: تعد التغييرات التكنولوجية الحديثة من أهم التغييرات المؤثرة على عمل منشآت الأعمال، حيث تواجه منشأة الأعمال الأخطار التي تنبع من التكنولوجيا وذلك من خلال جهود المنافسين لتطوير الأنظمة والخدمات الأكثر كفاءة بأقل تكلفة، وفي الأسواق شديدة التنافسية بدرجة عالية، فإذا لم تقوم المنشآت بإدارة الخطر الناشئ من التكنولوجيا فإنها من المحتمل أن تتعرض لخسارة وفقدان حصتها السوقية بسبب عدم قدرتها على المنافسة ارتكازا على الخدمات والأسعار، وأما في الأسواق الأقل تنافسا ربما لا تحتاج المنشأة إلى اتباع أحدث التكنولوجيات، ولكن يجب عليها التأكد من أن مستوى التكنولوجيا المستخدمة كاف للحفاظ على قاعدة العملاء.

٤. العوامل الاقتصادية: وهي تشير إلى الظروف الاقتصادية على المستوى العالمي أو المحلي التي يمكن أن تؤثر على منشآت الأعمال، حيث تؤثر على مستوى الأرباح والتمويل الرأسمالي لمنشآت الأعمال خصوصا أثناء فترة الركود الاقتصادي، ولكن مستوى شدة التأثير يتوقف على نطاق عمليات منشآت الأعمال وقدرتها على التأقلم والتعديل، و من ثم فإن الإدارة العليا لا بد أن تقوم بشكل مستمر بتقييم مستوى خطر المنشأة بالإضافة إلى رقابة المستوى الحالي و مواجه الظروف الاقتصادية و التنبؤ بالتأثير الذي من المحتمل أن يحدث في المستقبل.

٥. التنظيم(الامتثال): وهي تتمثل في القواعد والتنظيمات والتشريعات التي تفرضها السلطات المختلفة التي تحكم ممارسات وأعمال المنشآت، وهي معرضة للتغيير لأي سبب من الأسباب وبالتالي تتطلب مراجعة ومراقبة بشكل مستمر من قبل المنشآت حتى لا تتعارض مع تطبيق الخطة الاستراتيجية وخطة العمل.

٦. سلسلة التوريد: وهي تشمل الأخطار الناشئة من عرقلة سلسلة التوريد.

المصدر الثاني: عوامل الخطر الداخلية: وتعني عوامل الخطر التي يتم السيطرة عليها من قبل المنشأة ولكنها تؤثر على أو تمنع تطبيق الخطة الاستراتيجية من تحقيق الهدف، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١. الهيكل التنظيمي: يقصد به تنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام والإدارات والمساهمين من أجل تحقيق أهداف المنشأة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي ذات أهمية بالنسبة لتطبيق الخطة الاستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي ودعم تنفيذ الاستراتيجية، حيث أن منشأة الأعمال التي ليس لديها هيكل تنظيمي كفاء وفعال من المحتمل أن يتسبب في وجود مشاكل في الفصل في الوجبات والأدوار بالمنشأة ينتج عنه وجود مشاكل بين الإدارة والملاك ، وبالتالي على منشأة الأعمال أن يكون لديها هيكل تنظيمي يتلاءم مع خطتها الاستراتيجية وخطة العمل الخاصة بها وتكون قادر على منع صراعات المصالح بين الأطراف داخل المنشأة والأطراف الخارجية.
٢. كفاية المعلومات: يجب على منشأة الأعمال أن يكون لديها معلومات كافية حتى تقوم بإدارة الخطر الاستراتيجي، فإذا كانت المعلومات غير كافية وليست في الوقت المناسب قد تؤدي الى أعاقه فهم ظروف السوق، وبالتالي يؤثر على صياغة الخطة الاستراتيجية وخطة العمل وتحقيق الهدف. ومن ثم فإن المنشأة لابد أن يكون لديها معلومات كافية حول العملاء المستهدفين و احتياجاتهم ووضع المنافسين و ذلك حتى يتم استخدام هذه المعلومات في وضع استراتيجية العمل والحفاظ على الحصة السوقية والأرباح.
٣. التكنولوجيا: يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في منشآت الأعمال قادرة على المنافسة و خدمة احتياجات عملائها، وكذلك معالجة الصفقات الجديدة.
٤. العلامات التجارية: يعتبر التغيير في قيمة العلامات التجارية من المتغيرات المهمة التي تؤثر على منشآت الأعمال، حيث يجب على المنشآت أن تراقب باستمرار مراحل تآكل العلامات التجارية وانخفاض قيمتها أو تدهورها حتى لا تؤثر على ميزتها التنافسية.
٥. فشل المشروع: وهي تتعلق بعملية فشل مشروع جديد ، أي أن عمليات الاندماج أو الاقتناء التي تم الدخول فيها بدون التفكير في تكاليف التكامل أو الاندماج أو الجدولة الزمنية الخاصة بها.

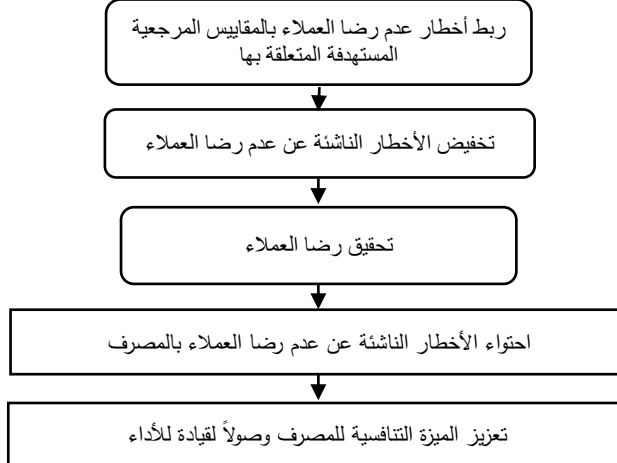
ج. احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء

تهدد الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء استمرار وبقاء المصارف في أداء أعمالها، ومن ثم التأثير في المحافظة على ميزتها التنافسية بصفة مستدامة بسبب اعتبارها أكثر القطاعات عرضة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء، وبالتالي كان من الضروري احتواء هذه الأخطار من خلال تحقيق رضا العملاء ويتحقق ذلك من خلال تخفيض الأخطار الناشئة عن عدم رضا العملاء ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة خدمات المصرفية وجعلها أكثر مرونة وتطوراً، كما يتطلب لاحتواء هذه الأخطار تشجيع العملاء الحاليين والمستقبليين وتخفيض عدد الشكاوي المقدمة من العملاء.

ولتخفيض تلك الأخطار يتم من خلال ربطها بالمقاييس المرجعية المستهدفة المتعلقة بها و المستخرجة من المقارنة بين المقاييس المرجعية للمصرف مع المقاييس المرجعية للمصارف الأخرى المتميزة.
ويمكن بيان احتواء الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء في المصرف في الشكل التالي:

شكل رقم (١):

احتواء الأخطار الاستراتيجية الناشئة عن عدم رضا العملاء بالمصرف



المصدر: اعداد الباحث.

ثامناً: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: يتعلق الجزء الأول من أسئلة قائمة الاستقصاء بالفرض الأول الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف. أ- تحليل البيانات المرتبطة بالفرض الأول وصفيًا: ويمكن التوصيف الإحصائي للإجابة على أسئلة المرتبطة بالفرض الرئيسي الأول بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

آراء المشاركين في البحث حول مدى مساهمة احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف:

م	البيان	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل اختلاف %	اهمية نسبية %
١	تحسين الأداء الاستراتيجي	٤.٥٨	٠.٠٨	٠.٦٣	٢	١٣.٨٤	٩١.٦٩
٢	ميزة تنافسية مستدامة	٤.٢٧	٠.٠٩	٠.٧٦	٢	١٧.٧٨	٨٥.٥٣
٣	الوصول الى القيادة المرجعية	٤.١٦	٠.٠٩	٠.٧٤	٢	١٧.٧٧	٨٣.٣٨

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة الموافقة بلغت ٩١.٦٩% على أن احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، كما أن نسبة الموافقة بلغت ٨٥.٥٣% على أن احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، في حين أن نسبة الموافقة بلغت ٨٣.٣٨% على أن احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء يساهم في الوصول الى القيادة المرجعية لقطاع المصارف.

يتضح من خلال ما سبق أن احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء يساهم بشكل كبير جداً في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف من خلال

تحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمصرف وكذلك الوصول إلى القيادة المرجعية لقطاع المصارف لأن نسبة الموافقة تجاوزت ٨٠%.

ب- اختبار الفرض الأول إحصائياً:

لاختبار الفرض الأول يتم صياغته في صورة إحصائية كما يلي:
فرض العدم H_0 " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف".

فرض بديل H_1 "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف".
ولاختبار الفرض يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (SLR) بطريقة المربعات الصغرى (LSM) حتى يتم اختبار معنوية العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل وكانت نتائج تحليل الانحدار موضحة بالجدولين التاليين:

جدول رقم (٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديربن واتسون Dw
احتواء الأخطار الاستراتيجية	٠.٥٠٧	٧.٨٦	٠.٠	معنوي	٠.٧٠٤	٢.١٦

جدول رقم (٣)

تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الأول

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة
الانحدار البواقي	١ ٦٣	٦١.٨	٠.٠	معنوي	٤٩.٥%	٥٠.٥%

قيم جدولية مستخرجة من جداول DW = ١.٤٦٧ DU = ١.٤٠٧ DL = ١.٤٠٧

من نتائج الجدولين السابقين نجد أن:

١- قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يعنى معنوية العلاقة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

٢- إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الواردة في الجدول رقم (١٠) إشارة موجبة مما يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة احصائية بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

٣- قيمة مستوي الدلالة من تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية النموذج ككل اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار وتعميم النتائج على مجتمع البحث.

٤- بلغت قيمة معامل التحديد $r^2 = 49.5\%$ وهذا يعنى أن احتواء الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف وهناك ما قيمته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي (random error).

٥- قيمة إحصائية ديربين واتسون Dw المحسوبة تبلغ 2.16 وبالنظر إلى القيم الجدولية لجداول Dw عن حجم عينة 65 يتضح أن القيمة المحسوبة تتراوح بين القيمتين ($Du, Du-4$) وهذا يعنى عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي لأخطاء معادلة الانحدار (Auto correlation).

مما سبق يمكن رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

الفرض الثاني: يتعلق الجزء الثاني من أسئلة قائمة الاستقصاء بالفرض الثاني الذى ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية

المقاييس المرجعية واحتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضا العملاء".

أ- تحليل بيانات الفرض الثاني وصفيًا: ويمكن التوصيف الإحصائي للإجابة على أسئلة المرتبطة بالفرض الثاني بالجدولين رقم (٤) و(٥) كما يلي:

جدول رقم (٤)

آراء المشاركين في البحث حول مدى تعبير المؤشرات التالية عن زيادة الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء:

م	مؤشرات زيادة أخطار عدم رضا العملاء	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	انخفاض عدد العملاء الحاليين والمستقبليين.	٤.٣٥	٠.١٠	٠.٧٧	٢	١٧.٨٩	٨٧.٠٧
٢	انخفاض الإيرادات.	٤.٤	٠.١٠	٠.٨٢	٣	١٨.٧٥	٨٨
٣	تدهور سمعة المصرف	٤.٣٦	٠.٠٩	٠.٧١	٢	١٦.٤٦	٨٧.٣٨
٤	ارتفاع معدل الشكاوي المستلمة من العملاء	٤.١٦	٠.١٠	٠.٨٣	٣	٢٠.١٤	٨٣.٣٨
٥	انخفاض الحصة السوقية للمصرف	٤.٢٧	٠.٠٩	٠.٧٦	٣	١٧.٧٨	٨٥.٥٣

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسب الموافقة بلغت ٨٧.٠٧% ، ٨٨% ، ٨٧.٣٨% ، ٨٣.٣٨% ، ٨٥.٥٣% على أن المؤشرات التالية على التوالي وهي انخفاض عدد العملاء الحاليين والمستقبليين، وانخفاض الإيرادات، وتدهور سمعة المصرف، وارتفاع معدل الشكاوي المستلمة من العملاء، وانخفاض الحصة السوقية للمصرف تعكس زيادة أخطار عدم رضا العملاء، ومن خلال نسب الموافقة السابقة تتضح بأنها موافقة هامة جداً لتجاوزها نسبة ٨٠%.

جدول رقم (٥)

آراء المشاركين في البحث حول مدى مساهمة المقاييس المرجعية التالية في التقليل من الأخطار الناتجة عن عدم رضا العملاء:

م	المقاييس المرجعية	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١	القياس المرجعي لمؤشر تطور عدد العملاء.	٤.٣٥	٠.١٠	٠.٧٧	٢	١٧.٨٩	٨٧.٠٧
٢	القياس المرجعي لمؤشر تطور الإيرادات.	٤.٤	٠.١٠	٠.٨٢	٣	١٨.٧٥	٨٨
٣	القياس المرجعي لمؤشر مرونة الخدمة المصرفية.	٤.٣٦	٠.٠٩	٠.٧١	٢	١٦.٤٦	٨٧.٣٨
٤	القياس المرجعي لمعدل عدد الشكاوي من العملاء	٤.١٦	٠.١٠	٠.٨٣	٣	٢٠.١٤	٨٣.٣٨
٥	القياس المرجعي لمعدل جودة الخدمة المقدمة.	٤.٤٦	٠.٠٩	٠.٧٣	٣	١٦.٣٧	٨٩.٢٣
٦	القياس المرجعي لمعدل السرعة في تقديم الخدمات المتطورة.	٤.٦	٠.٠٨	٠.٦٥٦	٣	١٤.٢٧	٩٢
٧	القياس المرجعي لمؤشر نسبة الحصة السوقية.	٤.٢٧	٠.٠٩	٠.٧٦	٣	١٧.٧٨	٨٥.٥٣

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسب الموافقة بلغت ٨٧.٠٧ % ، ٨٨ % ، ٨٧.٣٨ % ، ٨٣.٣٨ % ، ٨٩.٢٣ % ، ٩٢ % ، ٨٥.٥٣ % على أن المقاييس المرجعية

التالية على التوالي وهي تطور عدد العملاء، وتطور الإيرادات، و مرونة الخدمة المصرفية، وعدد الشكاوي المستلمة من العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، ومعدل السرعة في تقديم الخدمات المتطورة، و نسبة الحصة السوقية للمصرف تساهم في التقليل من الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم رضا العملاء، ومن خلال نسب الموافقة السابقة تتضح بأنها موافقة هامة جداً لتجاوزها نسبة ٨٠%.

ب- اختبار الفرض الثاني إحصائياً: لاختبار هذا الفرض يتم صياغته في صورة إحصائية كما يلي:

فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء".

فرض بديل: H_1 "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء".

ولاختبار هذا الفرض يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (SLR) بطريقة المربعات الصغرى ((LSM) حتى يتم اختيار معنوية العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل وكانت نتائج تحليل الانحدار موضحة بالجدولين التاليين:

جدول (٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند (0.05)	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
مدى فعالية المقاييس المرجعية	٠.٨٤٤	٢.٤٦	٠.٠	معنوي	٠.٩٥٢	١.٩٤١

قيم جدولية مستخرجة من جداول $DW = 1.467$ $DU = 1.407$ $DL = 1.407$

جدول (٧)
تحليل التباين ANOVA

النسبة الغير مفسرة	معامل التحديد r^2	القرار عند ٠.٠٥) ($\alpha=$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٩.٤%	٩٠.٦%	معنوي	٠.٠	٦٠٩.٢	١ ٦٣	الانحدار البواقي

من نتائج الجداول السابقة نجد أن:

- ١- قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = ٠.٠٥$) مما يعنى معنوية العلاقة بين فعالية المقاييس المرجعية واحتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء.
- ٢- تعتبر إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الوارد في الجدول رقم (١٤) إشارة موجبة مما يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء.
- ٣- قيمة مستوي الدلالة من تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية النموذج ككل اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha= ٠.٠٥$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار وتعميم النتائج على مجتمع البحث.
- ٤- قيمة معامل التحديد r^2 بلغت ٩٠.٦% وهذا يعنى أن فعالية المقاييس المرجعية مسئولة عن تفسير ما نسبته ٩٠.٦% من التغيرات التى تحدث في احتواء الأخطار الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء وهناك ما قيمته ٩.٤% يرجع إلى عوامل اخري بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي (random error).
- ٥- بلغت قيمة إحصائية ديربين واتسون المحسوبة $Dw=١.٩٤١$ وبالنظر إلى القيم الجدولية لجداول Dw عن حجم عينة ٦٥ يتضح أن القيمة المحسوبة تتراوح بين القيمتين (٤-Du ، Du) وهذا يعنى عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي لأخطاء معادلة الانحدار Auto correlation

مما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص علي أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء.

تاسعاً: النتائج وتوصيات الدراسة:

أ. نتائج الدراسة:

١. فيما يتعلق بالفرض الأول تم رفض فرض العدم H_0 "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف"، وقبول فرض بديل H_1 "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمصرف".

٢. فيما يتعلق بالفرض الثاني: تم رفض فرض العدم H_0 . "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و احتواء الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء". وقبول فرض البديل: H_1 "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين فعالية المقاييس المرجعية و الأخطار الاستراتيجية الناتجة عن عدم الاهتمام برضاء العملاء".

ب. توصيات الدراسة:

في إطار تحقيق أهداف هذه الدراسة وبعد استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي بما يلي:

١. يجب مواكبة المصارف متطلبات ورغبات العملاء باستمرار وذلك لتحقيق رضاهم

نظراً للتغيرات السريعة في أذواقهم.

٢. يجب اهتمام المصارف التجارية الليبية بأسلوب القياس المرجعي كأسلوب تقييم أداء استراتيجي بهدف احتواء الأخطار الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال عقد ندوات توعوية بمفهوم وأهداف وفوائد أسلوب القياس المرجعي.

٣. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية المستقبلية فيما يتعلق بتقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي في احتواء الأخطار الاستراتيجية في قطاعات أخرى ليست المصارف.

هوامش الدراسة:

1. Financial Institutions Supervision and Bank of Thailand, Risk Assessment and Information and Technology System Department, Strategic risk manual", Unofficial Translation prepared by The Foreign Banks' Association " 2003, p.5. www.bot.or.th/.../RiskMgt_Manual/.../RiskManagementExamination
2. Elizabeth Barber , " Benchmarking the management of projects: a review of current thinking", International Journal of Project Management, Vol. 22, 2004, pp. 301-307.
3. Karen Anderson and Rodney McAdam, "An empirical analysis of lead benchmarking and performance measurement", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 4, 2005, pp. 354-375.
4. Adrian J. Slywotzky and John Drzik , " Countering the biggest risk of all", Harvard Business Review, April 2005, pp.78-88.
5. Donald Mango , " An introduction to insurer strategic risk topic 1: risk management of an insurance enterprise" , Guy Carpenter & Company LLC. 2007. www.actuaries.org/ASTIN/Colloquia/.../Mango1.pdf
6. Sabine Matook; Rainer Lasch and Rick Tamaschke , "Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 , Iss: 3, 2009, pp. 241 - 267.
٧. سيد عبدالفتاح سيد ، " استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال "، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة حلوان، العدد الثاني – الجزء الأول، ٢٠١٠ ، ص ص ٢١١-٢٤٠.
8. Moayyad Al-Fawaeer; Khaled Bany Hamdan and Hasan Ali Al-Zu'bi , " A study of benchmarking influence on customer satisfaction " , International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 8 , April 2012 , pp.108-114.

9. James Njuguna ; Rosyln Gakure ; Anthony Waititu and Paul Katuse , "Effects of strategic risk management on the growth_of microfinance sector in Kenya",Prime **Journal of Science Social** ,Vol.2,No.7,2013,pp.402-406.

10. Nan Hua and Seoki lee , " Benchmarking firm capabilities for sustained financial performance in the U.S. restaurant in dustry ", International Journal of Hospitality Management , Vol. 36, 2014 , pp.137-144.

١١. سيد عبدالفتاح سيد ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢٢-٢٢٣ .

Larisa Dragolea and Denisa Cotîrlea, op.cit, pp.814- : ١٢. يمكن الرجوع إلى:
- 815.

- Elizabeth Barber ,op.cit ,pp. 302–303.
- Rodney McAdam; Shirley-Ann Hazlett, Karen Anderson-Gillespie, "Developing a conceptual model of lead performance measurement and benchmarking: A multiple case analysis", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28, Iss: 12, 2008, pp. 1156 – 1157.
- Karen Anderson and Rodney McAdam, ,"A critique of benchmarking and performance measurement: Lead orlag?", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 11, Iss: 5, 2004, pp. 465 , 478-479.

- منال فؤاد عبد الرازق، مرجع سابق ، ص ١٩ .

13. Mei - Chi Lai; Hao - Chen Huang and Wei - Kang Wang, "Designing a knowledge -based system for benchmarking :A DEA approach", Knowledge-Based Systems, vol.24, 2011, p.664.

١٤. يمكن الرجوع إلى:

- Adrian J. Slywotzky and John Drzik , " op.cit,pp.78-87.
- Financial Institutions Supervision and Bank of Thailand, op.cit, pp.5-8.
- Zigeng Liu , op.cit , pp.3-4.