

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات

صناعة السيارات في مصر

(باستخدام أسلوب القياس المقارن)

د. إيمان وديع عبد الحليم

المقدمة :

يعتبر أسلوب القياس المقارن مدخل و أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة التي تستخدم بغرض تحسين أداء مؤسسات الأعمال، ففي ظل المتغيرات العالمية الجديدة تسعى منشآت الأعمال المصرية بوجه عام إلى تحسين أدائها الحالي، للوصول إلى أفضل المستويات الإنتاجية التي تؤهلها لإستمرار تواجدها في السوق الأقليمي والعالمي. ولقد ظهر العديد من المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء منشآت الأعمال ولعل من أحدث المداخل التي تم تطبيقها للوصول إلى أفضل أداء للمنظمة هو ما يطلق عليه أسلوب القياس المقارن بالأفضل، الذي يعتبر من أهم وأفضل الوسائل المستخدمة للتطوير، فالبعض يعتبر القياس المقارن بالأفضل مع الجودة الشاملة (١) هو الطريق الوحيد الذي يجب أن تسلكه المؤسسات المصرية، لتضمن البقاء وسط المنافسة العالمية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وهذا ما أخذت به الشركات العالمية العملاقة بالفعل في كل من الولايات المتحدة واليابان، وغيرها من الدول المتقدمة، أما عن نشأة القياس المقارن فقد كانت اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن بالأفضل، عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينيات، لنقل أفضل الأساليب المستخدمة وقد استطاعت إستيعاب ما نقلته عن الغرب من خلال الحصول على إمتياز بحق المعرفة، مع مراعاة إختيار ونقل أفضل الأساليب التي تناسب ظروفها، وبالرغم من نجاح الشركات اليابانية في تطوير المنتجات وإحداث إبتكارات جديدة، فإن ذلك لم يمنعها من الإستمرار في إجراء دراسات القياس المقارن بهدف إجراء التحسين المستمر، وبتطبيق فلسفة كايزن Kaizen Philosophy، التي ترى أن "طريقة حياتنا سواء في العمل أو المنزل أو في علاقاتنا الاجتماعية تستحق التحسين المستمر" فهي في الوقت ذاته تقوم على المبدأ التالي، "لا يجب أن يمر يوم واحد بدون إحداث أي نوع من التحسين في موقع ما في الشركة" وهو ذات الإعتقاد المتأصل في العقلية اليابانية.

^١ - رئاسة الجمهورية، المجلس القومية المتخصصة، "تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية"، الدورة الحادية والعشرون، عام ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ .

أولاً : أهمية وأهداف الدراسة

إن شركات السيارات المصرية تحتاج الى فهم و تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على حل مشاكلها ، وذلك لمواجهة التحديات العالمية الكبيرة في تلك الصناعة، و من أهم تلك التطبيقات التي تتناسب مع طبيعة صناعة السيارات أسلوب القياس المقارن نظراً لما يتضمنه هذا الأسلوب من نقل و تطوير للأساليب المطبقة عالمياً في تلك الصناعة

و للأسف ترغب تلك الشركات الى تحقيق أهداف طموحه دون لجوء الإدارة العليا فيها لتطبيق أساليب إدارية متقدمة تساعد على تحقيق كل ما تصبو اليه.

و يهدف هذا البحث الى :-

١. تحديد أهم العوامل المختلفة التي تؤثر سلباً على صناعة السيارات في مصر، ووضع نماذج مقترحة لحل بعض المشكلات التي تواجه تلك الصناعة.

٢. إختبار أهمية دور القياس المقارن كأحد الأساليب الإدارية التي يمكن إقترانها لحل مشكلات صناعة السيارات في مصر.

ثانياً : الدراسة النظرية

قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC مؤخراً بإنشاء بيت خبرة دولي لإجراء دراسات Benchmarking، ولمعرفة معدلات تطبيق هذا الأسلوب قامت دراسة في عام ١٩٩١ لحصر جميع المؤسسات الأمريكية كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم التي تستعين به وقد أسفرت نتائجها عن أن ٧٩٪ من الشركات التي شملتها الدراسة تقوم بتطبيق أسلوب القياس المقارن حالياً، وأن ٨٩٪ من هذه الشركات ستواصل القيام بهذه العملية في الأعوام القادمة، وأن حوالي ٥٠٪ من هذه الشركات تطبق دراسات Benchmarking منذ أقل من عامين، وأن ٢٠٪ تطبقه منذ أكثر من خمس سنوات، وأن ٥٠٪ من عينة الدراسة قامت بعدد يتراوح ما بين ٢ إلى ٥ دراسات B.M على مدار تواريخهم في السوق وأن ٨٠٪ يرون أن الشركات الأمريكية سيتحتم عليها مستقبلاً عمل دراسات B.M لتستمر في بيئة الأعمال التنافسية، كما أن ٩٠٪ من القائمين بدراسات B.M يقومون باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ عملية الجودة الشاملة وعلى الرغم من وجود مثل هذه الإتجاهات في الشركات الأمريكية، نجد أن العديد من الشركات المصرية،(حتى الوقت الحالي)،

ليس لديها إلمام بماهية القياس المقارن وكيفية تنفيذه، الأمر الذى يبرز أهمية التعرف على هذا الأسلوب والعمل بمقتضاه فى المؤسسات المصرية.

ويعرف (J.Stephen, Taylor, 1995) أسلوب القياس المقارن على أنه عملية آلية ومستمرة تهدف إلى مقارنة كفاءة أى شركة من خلال الإنتاجية والجودة والممارسات المطبقة فيها مع مثيلاتها من الشركات الأخرى حتى يمكن لها تحقيق التميز فى العمل.

كما يعرف العالم (Chevron,1996) القياس المقارن بالأفضل، بأنه عملية قياس متتابعة ومستمرة لمقارنة أداء المنظمة بالمنظمات الرائدة فى أى مكان فى العالم، بهدف الحصول على معلومات تساعد على إتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها.

ويرى البعض الآخر أن القياس المقارن بالأفضل هو بمثابة عمليات منظمة للإستفادة من تجارب الآخرين داخلياً وخارجياً وذلك لأنهم يعتبرون رواداً فى مجال صناعة معينة.

ويحدد (Webster, 2000) أن القياس المقارن هو مقياس مميز للأداء محدد مسبقاً، واستخدامه يعتبر نقطة مرجعية أو معيار لقياس شئ ما أو الحكم على مستوى أداء العمل نفسه فهو بمثابة عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات والممارسات فى شركة أو منشأة معينة، بأفضل الرواد فى نفس مجال الصناعة، أو فى الصناعات والأنشطة الأخرى الرائدة.

وفى تقرير (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١) عرف الخبراء أسلوب القياس المقارن بالأفضل على إنه معيار للتميز أو الإنجاز، يمكن من خلاله الحكم على الأشياء المتشابهة، كما يرى المركز الأمريكى للإنتاجية و الجودة (APQC) أن هذا الأسلوب هو بمثابة أفضل أداء يمكن الحصول عليه فى الشريحة أو الفئة التى يتم فيها القياس، حيث يعتبر معياراً للتميز تقاس عليه كافة العمليات لتحديدها وفهمها، والعمل على موائمة الممارسات المتميزة المطبقة داخل المنشأة أو خارجها مع مختلف المؤسسات الأخرى فى أى مكان فى العالم، حيث يتم ذلك بغرض مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها، ففى حالة تحديدهم للنموذج الأفضل من خلال البحث الدقيق تصبح عملية التعرف على الممارسات الفعلية شيئاً واضحاً.

وقد وضع (Chevron, & AMP) إطار مقترح لتصنيف وتعريف عمليات القياس المقارن الذي اعتبره أحد أكثر الأساليب والآليات الحديثة الملموسة لإدارة المعرفة فهو بمثابة عملية للتعرف على أفضل الأساليب المطبقة وللحصول على المعلومات وزيادة فاعليتها لمساعدة الشركة على المنافسة، حيث أن المشاركة تعتبر دليل ملموس على أن المؤسسة تعمل على إتباع أفضل الأساليب المتاحة للتعلم فهي إذاً مؤسسة قادرة على التحليل و التفكير التأملى، والتعلم والتغيير، وفي هذا المشروع شاركت كل من الشركات الرائدة والتي تقوم بتنفيذ وإتباع أفضل الممارسات وكذلك الشركات التي ترغب في قياس أدائها بتلك الشركات الناجحة، وفي أول مراحل تنفيذ إدارة المعرفة، نادراً ما كان يتم قياس رسمي لأداء الشركة التي ترغب في التطور بمثيلاتها من الشركات الرائدة ولكن يتم ذلك عندما تصبح إدارة المعرفة أكثر تنظيماً وإنتشاراً، وتكون الشركة قد وصلت إلى (المرحلة الثالثة أو الرابعة) من مراحل تطبيق و تنفيذ إدارة المعرفة بالشركة فهنا تزداد الحاجة إلى عملية القياس بإطراد إلى أن تصبح إدارة المعرفة هي طريقة وأسلوب للعمل داخل المؤسسة ، ثم تأتي بعد ذلك الحاجة إلى قياس فاعلية عمليات إدارة المعرفة المكثفة.

وعن أهم الدراسات التي تناولت أسلوب القياس المقارن، تلك الدراسة التي تمت عن المركز الأمريكى للإنتاجية و الجودة (APQC, 1995) و التي تهدف إلى تحسين عملية القياس المقارن نفسها⁽¹⁾، حيث قامت وحدة القياس المقارن الدولية التابعة للمركز الأمريكى للإنتاجية والجودة بالدعوة إلى دراسة جماعية للقياس المقارن اشتركت فيها اثنتا عشر شركة من الشركات الأعضاء فى الوحدة حيث حددت هذه الدراسة أن هناك خمس شركات من المشتركين فى البحث يعتبرون هم الرائدون فى بعض الصناعات ولهم خبرة طويلة فى مجال تطبيق أفضل الممارسات، و قد توصلت الدراسة الى أن هناك بعض الشركات التي طبقت القياس المقارن، قد حققت بالفعل فوائد تزيد مائة مرة عن ما حققه الآخرين، وقد تم إثارة تساؤل هام فى هذه الدراسة وهو ما هى أسباب تفاوت العوائد المحققة للشركات التي طبقت نفس أسلوب القياس المقارن فهناك من حقق عوائد عالية، أو متوسطة أو منخفضة عند تطبيق نفس أسلوب القياس؟

1 - [htm:// APQC "Identifying and transferring internal best practices"](http://htm:// APQC).

وكانت الإجابة أن هناك أسباب ضمنية تؤثر على حجم العوائد المحققة عند تطبيق نفس الأسلوب ومنها (حجم الشركة - خبرتها في مجال الصناعة - قدرتها الإدارية)، كما تعرضت الدراسة إلى أن مستوى النضوج الأعلى والأكبر للمنشأة يؤدي إلى تحسين وزيادة النتائج المحققة، وقد أختبرت الدراسة أربعة فروض تم إثبات صحتها منها أن درجة نضوج المنشأة ومدى إستيعابها للمفهوم العام للقياس المقارن وكذلك مدى مساندة الإدارة العليا على التطوير يساعد بشكل أسرع وأكثر فاعلية للتوصل إلى تحقيق ثقافة الجودة الشاملة ، *total quality culture* والتي تتلائم مع تحليلات (التكلفة - العائد)، حيث حققت الشركات أكبر فوائد تشغيلية وعوائد مالية أعلى من غيرها في المؤسسات الأخرى ويستند ذلك في الأساس على توافر المناخ الخارجي الذي يساند الشركة على المشاركة مع المؤسسات الأخرى.

أما دراسة (J. Stephen, Taylor, 1995) فقد أظهرت أهمية عملية التطوير التنظيمي باستخدام أسلوب القياس المقارن والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق مكاسب ونتائج إيجابية على المؤسسة ليس فقط على مستويات التكلفة والإنتاجية وعنصر الوقت باعتبارهم أسس عملية الإنتاج والتطوير بل قد تعدى ذلك إلى التركيز على العميل أو متلقي الخدمة مما يتطلب ذلك إحداث تطوير مستمر على الأجل الطويل وذلك فيما يتعلق بجودة وقيمة المنتج وخدمات ما بعد البيع.

وقد اشتملت الدراسة على جزئين أظهرت أهمية تطبيق هذا الأسلوب، فالجزء الأول خاص باستخدام أسلوب القياس المقارن والفكرة العملية لتقديم هذا المنهج، والجزء الآخر خاص (بمرحلة التعلم للوصول للتميز) " Bench Learning " لتحقيق التطوير اللازم باستخدام أسلوب القياس المقارن، وقد إنتهت الدراسة إلى أن التسويق مثلاً على أساس التميز يرتكز على الكفاءة في الأداء، بينما عملية التعلم فترتكز على المهارة للوصول للتميز وكل منهما يساعد الآخر في الوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه .

وترى الباحثة إن هذه الدراسة أظهرت مدى أهمية تطبيق أسلوب القياس المقارن كما إنها اهتمت بتحديد الأساليب الناجحة في العمل والتي تضمن تحقيق مكاسب من خلال تطبيق منهج التسويق على أساس التميز، ومن ناحية أخرى فهي أشارت إلى ضرورة تجميع الوسائل الفنية والعملية اللازمة لتطبيق هذا المنهج في

مجموعات تعمل تحت مظلة التعلم من تجارب الآخرين من أجل التميز لتحقيق مهارة في الأداء .

وقد وجه (J. Stephen, Taylor) في هذه الدراسة الإهتمام إلى أن هناك ثلاثة عناصر أخرى للنجاح عند تطبيق أسلوب القياس المقارن الداخلي ونقل المعرفة في مجالات الأعمال والرعاية الصحية والتعليم وغيرها من المجالات الأخرى، أولها أن عملية النقل الداخلي للمعرفة هي عملية تتم من خلال أفراد فبالتالي قد يكون للعلاقات والسمات الشخصية للفرد نفسه دور في عملية المشاركة الفعالة لنقل المعرفة فهناك من لديه روح للتعاون ورغبة شخصية للمشاركة بكفاءة وصدق في عملية نقل المعرفة، وهناك من لا يتمتع بذلك. ثانياً أن التعلم ونقل المعرفة هي بمثابة عملية تفاعلية مستمرة وديناميكية لا يمكن لها أن تبقى وتدوم على وضع ثابت دائم فلا بد من التغيير لمواكبة التطورات فالعصر البشرى دائماً يعمل على التطوير والإختراع يوماً بعد يوم. وأخيراً فقد توصلت الدراسة الى أن كل تطور يرجع إلى الإستعداد الشخصي والتنظيمي والرغبة الحقيقية في التعلم، حيث أن حب الإستطلاع الايجابي، والرغبة الحقيقية في التعلم بعمق، قد تكون هي المفاتيح الحقيقية للنجاح والتميز.

و عن دراسة (Robert. M, 1989) التي قامت بتطبيق أسلوب القياس المقارن على أنه عملية يمكن من خلالها أن تتعلم المنظمات، فهي عملية تعلم ومواءمة للأنشطة والعمليات الخارجية للمنظمات المختلفة في أي مكان في العالم فهي تساعد المنشأة على تحسين مستوى أدائها، كما أنه يرى أن أسلوب القياس المقارن يتميز بأنه أسلوب غير ثابت فهو يتغير من جانب الخبراء والمسؤولين في المنظمات حيث تتنوع إجراءات التعديل اللازمة لمواكبة التغيرات وإحداث التطور المطلوب، كما أنه يعتبر أسلوب لا يضع حلولاً جاهزة لكل المشاكل التي تعترض المنظمة ولكنه يطبق التجارب والنماذج الناجحة لدى منظمات رائدة تعمل في نفس مجال الصناعة أو في غيرها .

وترى الباحثة : أن هذه الدراسة تؤكد على أن أسلوب القياس المقارن ليس مجرد تقليد أو نقل للخبرات والممارسات الناجحة والسابق تطبيقها لدى الشركات الرائدة فهو لا يقارن بين أرقام أو إحصاءات (المنظمة التي ترغب في التطوير وبين الشركات الرائدة) فقط، بل أنه يتجاوز ذلك إلى مساعدة المنظمة في التعرف على

مواطن ضعف الأداء بها، ثم العمل على تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد مواطن الضعف والقصور فى العمليات، والمساعدة فى تحقيق أعلى مستوى ممكن للأداء داخل المنظمة ويتم ذلك فى مرحلتين، أولها، إختيار أفضل منظمات أداء، وثانيها، التعلم من الأفضل (التعلم من أفضل تلك الرائدة) وإختيار أفضل الأنشطة المتطورة المطبقة لديها ونقلها للإستعانة بها وتطويرها حسب قدرات وموارد وظروف كل منظمة .

كما قامت الباحثة بالإستعانة بما يسمى (بالورقة البيضاء)^(١) وهى مستقاة من دراسة للمركز الأمريكى قام بها (O'Dell & Grayson, 2000) عن تنظيم وإدارة القياس المقارن، وقد حظيت هذه الدراسة بالقبول على المستوى الدولى حيث شرحت بإختصار أن الشركات التى تؤيد بحماس أسلوب القياس المقارن تجنى من ورائه أكبر الفوائد التشغيلية والعوائد المالية أعلى من غيرها من المؤسسات الأخرى، فكلما زاد تفهم الإدارة العليا بعمليات القياس المقارن كلما حققت معدلات تنمية عالية تفيد المؤسسة ككل.

وأثارت هذه الدراسة سؤال عن كيفية إختيار الإدارة العليا فى المنشأة أفضل الممارسات للتعلم وكيفية نقل أفضل تطبيقاتها؟ فهل ينبغى للمؤسسة أن تنظر فقط داخل صناعتها أم أنها توسع إمكانيات البحث للتعرف على أفضل الممارسات فى نطاق السوق كله؟

وقد أجابت على هذا التساؤل شركة (GTE) للإتصالات العملاقة حيث أنها أكتشفت إمكانية تحسين خدماتها الميدانية بدراسة الخدمات التى تقدمها (شركة مصاعد)، حيث رأت أن الخدمة الميدانية تشابة كثيراً بين تلك الصناعتين، ومن ناحية أخرى قامت شركة سلسلة فنادق (رينتز - كارلتون) بتجديد عمليات تجهيزات الفنادق، وخدماتها الفندقية بعد أن طبقت أسلوب القياس المقارن لأفضل الممارسات المستخدمة فى شركة فنادق منافسة.

و غالباً ما يقع بعض المديرين فى المنشأة والذين ليس لديهم خبرة فى القياس المقارن ضحايا لعدم الفهم، فقد يرون أن القياس المقارن هو (عملية لقياس أفضل أداء وهم يعتقدون أن بعد إكتشافهم لأفضل التطبيقات عليهم توظيف مواردهم للوفاء

¹ - Cairo O'Dell, presided & C. Jackson Grayson, "white paper, identifying and Transferring internal best practices", APQC, 2000.

بمتطلبات أسلوب القياس المقارن "المنقول" أو التفوق عليه)، وقد أغفل هؤلاء تماماً أن أهم مرحلة في عملية القياس المقارن، هي مرحلة التعلم من الدروس المستفادة للوصول إلى أفضل أداء فالقائمون بتلك الدراسة يشيرون إلى أن تلك الشركات الناجحة لديها أفضل أداء، وليس أفضل ممارسة حيث أنها قد نجحت في الوصول إلى أفضل أداء إنتاجي أو خدمي ... إلخ بما يتناسب مع ظروفها ومواردها وذلك بعد تطبيقها لأفضل الممارسات التي وظفت فيها مواردها المحدودة لخدمة أهدافها الأساسية.

وعليه فقد إنتهى الباحثون في تلك الدراسة الى إنه يمكن مقارنة كل شركة أو مؤسسة بمثيلاتها من الشركات العاملة في نفس مجال الصناعة نظراً لتماثل العمليات الإنتاجية، أو مقارنتها بأى شركة أخرى رائدة تعمل في أى صناعة مختلفة . وترى الباحثة أن هذه الدراسة قد ركزت على أهمية نقل أفضل الممارسات العالمية مع التركيز على مفهوم ونقطة جوهرية يجب إستيعابها عند تطبيق أسلوب القياس المقارن وهي ضرورة أن يهتم المسئولين بدراسة حالات الشركات الناجحة والتعلم منها، مع عدم اللجوء إلى نقل تلك الممارسة كما هي نظراً لإختلاف إمكانيات وموارد كل شركة عن الأخرى.

وأخيراً ونظراً لأهمية وفوائد أسلوب القياس المقارن ترى الباحثة أن على المنظمات المصرية والعربية أن تسعى إلى وضع إدارة متخصصة في الهيكل الإداري تسمى "إدارة المعرفة" يكون من أهم وظائفها متابعة أفضل الممارسات والتطبيقات العالمية المتبعة لدى الشركات الرائدة التي تعمل في نفس مجال الصناعة أو غيرها والعمل على تطبيق أفضل الأساليب والطرق التي تراها مناسبة مع موارد المنظمة واهدافها وإمكانياتها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرة المنظمة على القيام بتطوير و تحسين كافة عملياتها، دون حاجة إلى إضاعة وقت أو مجهود كبير في عمليات البحث والتطوير والإختيار، أو إعادة العمل الذي سبق تنفيذه وإختبار نتائجه وأثبتت صلاحيته لدى الآخرين وتكثيف الجهود و توجيهها لعمليات البحث والابتكار والتجديد، حيث رأت الباحثة إمكانية تطبيق هذا الأسلوب و الاستفادة منه في مجال صناعة السيارات المحلية.

ثالثاً:- مشكلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة البحث في عدم قدرة الشركات المصرية و المعنية بتجميع وإنتاج السيارات في مصر من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة و التي من خلالها يمكن التصدي لمنافسة تلك الشركات الدولية الرائدة في تلك الصناعة، و التي قامت بغزو أسواقنا المحلية لتكون سوق كبير لإنتاجهم، مما أثر ذلك سلبياً على شركائنا المحلية و أضعفها وأبقاها في مرحلة التجميع دون تحريك أو تطوير في مستويات أدائها، مم يعنى ضياع الكثير من الفرص التسويقية، و العملات الأجنبية، و الأسواق المحلية و الإقليمية التي يمكن غزوها بتلك الصناعة الحيوية و التي تعتبر في الوقت الراهن من أفضل الصناعات التي يمكن توجيه الأستثمارات إليها نظراً لتوافر مقومات الإنتاج و التصنيع المحلي لها، و هذا ما يجعلنا نتساءل لماذا لا تتجه الإدارة العليا في تلك الشركات للإستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في محاولة للنهوض بتلك الصناعة و الاستفادة من تجارب الآخرين؟

رابعاً: فروض الدراسة

١. " لا توجد فروق و أختلافات جوهرية من حيث الأساليب الإدارية المتبعة، و مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن بين شركات القطاعين العام و الخاص في مجال صناعة السيارات ".
٢. " لا يوجد تأثير للمتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية إيجاد حلول حالية أو مستقبلية لمشكلات صناعة السيارات في مصر في ضوء إستخدام أسلوب القياس المقارن".

خامساً:- صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة

لدراسة صلاحية وإعتمادية الأداة المستخدمة وحتى نتمكن من التأكد من فاعلية الأداة المستخدمة في اختبار صحة فروض الدراسة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لعينة قدرها (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صلاحية واعتمادية مقياس وعى الإدارة بشكل خاص بإستمارة الإستبيان، وقد تم إستخدام أسلوب الإتساق الداخلى على مستوى عناصر " مقياس وعى الإدارة " بهدف التأكد من مدى صدق عناصر هذا المقياس، كما قامت الباحثة بإستخدام معامل "كرونباخ ألفا" بهدف التأكد من مدى الاعتماد على هذا المقياس وتحديد ما إذا كانت

عناصره تحظى بدرجة عالية من الثبات، والجدول التالي يعرض نتائج صلاحية واعتمادية مقياس وعى الإدارة.

جدول (٣)

نتائج صلاحية واعتمادية مقياس وعى الإدارة

م	العناصر	معامل الارتباط
٢٠	تهتم الإدارة بإيجاد نوع من التواصل الفكرى والتنفيذى مع إنجازات من سبقهم.	**٠,٨٥٠
٢١	تهتم الإدارة بصفة مستمرة فى متابعة إجراءات التحسين والتطوير فى الشركة.	**٠,٧٤١
٢٢	تدرك إدارة الشركة أهمية التغيير والتحديث فى ظل التغييرات المحلية.	**٠,٨٥١
٢٣	يتسم المدبرون والمسئولون فى شركتنا بالخبرة الطويلة فى مجال صناعة السيارات.	**٠,٨٤٣
٢٤	يتصف المدبرون داخل شركتنا بقدرتهم على تحديد نقاط القوة والضعف داخل كل إدارة وقطاعات المنظمة.	**٠,٨٦٨
٢٥	يتابع المدبرون باستمرار الخطط الاستراتيجية الموضوعة.	**٠,٨٥٠
٢٦	يتابع المدبرون باستمرار رغبات وأذواق العملاء المتغيرة.	**٠,٨٥١
	معامل ثبات ألفاكرونباخ	٠,٩٢٤

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

و قد أكدت النتائج أن جميع العناصر على درجة عالية من الصدق حيث أكد على ذلك قيم معامل الارتباط والخاصة بطريقة الإتساق الداخلى والتي تراوحت ما بين (٠,٧٤١ – ٠,٨٦٨) مما يعكس معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ كما أن جميع قيم معامل الارتباط تعكس علاقة طردية وقوية، مع إجمالى المقياس، كما أكدت قيمة معامل ألفاكرونباخ على أنه يمكن الإعتماد على هذه العناصر مجمعة

كمقياس لوعى الادارة بأحدث و افضل الأساليب الإدارية ودورها للنهوض بهذه الصناعة.

سادساً:- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة :

هم المدراء فى إدارات شركات صناعة سيارات الركوب بجمهورية مصر العربية وهم على سبيل الحصر إدارات (التسويق - البحوث والتطوير- التمويل).
وفيما يلى بيان بشركات مجتمع الدراسة :
جدول رقم (١)

بيان بشركات مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	نوع القطاع
١	شركة النصر لصناعة السيارات	قطاع عام
٢	الشركة الهندسية لصناعة السيارات	قطاع عام
١	الشركة العالمية لصناعة السيارات	قطاع خاص
٢	الشركة الوطنية لصناعة السيارات	قطاع خاص
٣	شركة سوزوكى إيجيب	قطاع خاص
٤	الشركة المصرية لصناعة السيارات جاك	قطاع خاص
٥	شركة بيجو مصر	قطاع خاص
٦	شركة نيسان مصر	قطاع خاص
٧	شركة جينيرال موتور	قطاع خاص
٨	الشركة المصرية الألمانية للسيارات	قطاع خاص
٩	الشركة العربية الأمريكية للسيارات	قطاع خاص
١٠	شركة دايو موتورز	قطاع خاص
١١	شركة تويوتا	قطاع خاص
١٢	شركة فولفو	قطاع خاص

عينة الدراسة :

استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية (متعددة المراحل) وذلك بهدف التوصل إلى عينة ممثلة لمجتمع الدراسة السابق الإشارة إليه، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى العمل على التحقق من صحة فروض الدراسة في ضوء البيانات المستفاه من هذا المجتمع.

وقد تم ذلك على النحو التالي :

١- إختيار ٥٠٪ من كل عنقود على حدى من واقع مجتمع الدراسة كما يلي :
✍ العنقود الأول : " شركات قطاع الأعمال العام " ويمثل عدد (٢) شركة.

✍ العنقود الثانى : " شركات القطاع الخاص " ويمثل عدد (١٢) شركة.
وبالتالى تم اختيار شركة قطاع أعمال عام وكذلك ستة شركات من القطاع الخاص.

وقد تم الاختبار بشكل عشوائى.

٢- إختيار ٥٠٪ من الإدارات سالفه الذكر وملحقاتها وذلك على مستوى كل عنقود على حدى.

٣- حساب عينة الدراسة حيث إستخدمت الباحثة أسلوب النسبة وذلك بهدف تحديد عينة الدراسة وذلك فى ضوء نتائج دراسة إستطلاعية قامت بها الباحثة ، وقد تم استخدام هذه النتائج فى حساب عينة الدراسة على كل من القطاعين العام والخاص بإستخدام أسلوب التخصيص المتناسب المرجح بتكلفة تجميع الاستقصاء Weighted Proportional Allocation With Cost والجدول التالى يعرض توزيع عينة الدراسة حسب القطاع.

جدول رقم (٢)
التوزيع التكرارى والنسبى لعينة الدراسة
موزع حسب نوع القطاع (عام - خاص)

العينة الحقيقية		عينة الدراسة		نوع العينة القطاع
%	ك	%	ك	
٧٧, ٩	٦٧	٤٧, ٨	٨,٦	قطاع عام (ق.ع)
٤٤, ٧				
٨٨, ٣	٨٣	٥٢, ٢	٩٤	قطاع خاص (ق.خ)
٥٥, ٣				
٨٣, ٣	١٥٠	١٠٠	١٨٠	الإجمالى
١٠٠				

سابعاً : نتائج التحليل العاملى الخاصة بالدراسة

١- أهم النتائج الخاصة بالتشريعات و الإجراءات و مدى تأثيرها على صناعة السيارات .

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملى الخاص بالتشريعات و الإجراءات
ومدى تأثيرها على صناعة السيارات فى مصر

العامل الثالث	العامل الثانى	العامل الأول	العبارات	رقم العبارة بالإستمارة
------------------	------------------	-----------------	----------	---------------------------

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر

رقم العبارة بالإستمارة	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
٤٢	تتكاتف كل جهود المؤسسات الحكومية والخاصة بطريقة منسقة مع القائمين على صناعة السيارات.	٠,٥٧٧		
٤٣	تشغل صناعة السيارات أهتمام الحكومة والقائمين بالعمل فيها.	٠,٧٤٦		
٤٤	تنصف الجهود المبذولة من الدولة للنهوض بصناعة السيارات بالكفاءة والفاعلية	٠,٧٢٣		
٤٥	تهتم الدولة بتدعيم جهود الشركات المصرية ماديا	٠,٨٦٥		
٤٦	تهتم الدولة بفرض سياسات وإجراءات وقوانين تخدم صناعة السيارات بشكل إيجابي.	٠,٨٠٤		
٤٧	تهتم الدولة بالصناعات والمشروعات الصغيرة المغذية لصناعة السيارات .	٠,٨٦٥		
٤٨	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتقديم خدمات للشركات المصرية المنتجة أثناء عمليات الإنتاج والتصنيع.	٠,٩١٦		
٤٩	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتقديم حلول إيجابية لما قد يعوق عمليات التسويق والإنتاج في الشركات المصرية.	٠,٩١٥		
٥٠	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بإيجاد نوع من التنسيق بين جهود الدولة وجهود المصنعين	٠,٩١٠		
٥١	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتوجيه جهود المستثمرين ورجال الأعمال للنهوض بصناعة السيارات.	٠,٩١٠		
٥٢	تعتبر اللوائح والقوانين الموجهة من		٠,٨٣١	

رقم العبارة بالإستمارة	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
	الحكومة من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.			
٥٣	من أهم المعوقات التي تواجه تلك الصناعة عدم وجود جهود فعالة ومنسقة بين الجمعيات والمؤسسات الخدمية التي تعمل في مجال صناعة السيارات.		٠,٥٩١	
٥٤	تعتبر نقص الموارد المالية والمادية من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.			٠,٧٩٧
٥٥	يعتبر عدم تطبيق أحدث الأساليب والطرق الإنتاجية من أهم معوقات صناعة السيارات المصرية.			٠,٨٧٣
٥٦	يعتبر عدم توافر الكوادر البشرية الفنية القادرة على التصنيع والإبتكار من أهم معوقات هذه الصناعة.		٠,٨٢٩	
٥٧	يعتبر عدم وجود كوادر إدارية قادرة على النهوض بهذه الصناعة من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.		٠,٨٦٧	
٥٨	من أهم معوقات هذه الصناعة عدم وجود تناسق بين كل القطاعات والأجهزة المعنية بتلك الصناعة.		٠,٨١٦	
٥٩	من أهم معوقات هذه الصناعة عدم وجود دور فعال للمستثمرين ورجال الأعمال.		٠,٦٤١	
	الجزر الكامن	٧,٠٧٨	٣,٨٤٣	٢,٨٨٥
	نسبة التباين (التفسير)	٣٩,٣٢٥	٢١,٣٥١	١٦,٠٢٦
	نسبة التباين (التفسير) التراكمية	٣٩,٣٢٥	٦٠,٦٧٦	٧٦,٧٠٢

جدول رقم (٤)
مسميات العوامل الخاصة بالتشريعات والإجراءات المؤثرة
على صناعة السيارات في مصر

اسم العامل	أرقام العبارات بالاستمارة	رقم العامل
تكامل جهود الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة للنهوض بصناعة السيارات في مصر.	٤٨ ، ٤٧ ، ٤٦ ، ٤٥ ، ٤٤ ، ٤٣ ، ٤٢ ، ٥١ ، ٥٠ ، ٤٩	العامل الأول
عدم توافر بيئة محيطة مناسبة متمثلة في (قاعدة معرفية ومعلوماتية - كوادرات إدارية وبشرية - رجال أعمال ومستثمرين - جهات منظمة ومنسقة للوائح والتشريعات).	٥٩ ، ٥٨ ، ٥٧ ، ٥٦ ، ٥٣ ، ٥٢	العامل الثاني
عدم توافر الموارد المالية والتكنولوجية الموجهة لخدمة صناعة السيارات في مصر.	٥٥ ، ٥٤	العامل الثالث

أوضحت نتائج التحليل العاملى أن العناصر خارج نطاق الشركة تنحصر فى العوامل الثلاث المدرجة بالجدول السابق (جدول ٤) حيث جاءت أكثر هذه العوامل تفسيراً للظاهرة هي:

- تكامل جهود الجهات الحكومية و المؤسسات الخاصة للنهوض بصناعة السيارات فى مصر.

حيث بلغت درجة تفسيره ٣٩ % ، و هو بذلك يستحوذ على درجة تفسيرية أعلى من جموع الدرجة التفسيرية للعاملين التاليين له و بشكل عام نجد إن الدرجة التفسيرية للعوامل الثلاثة بلغت حوالى ٧٧ % مم يعكس درجة تفسيرية عالية.

٢- النتائج الخاصة بالحلول المقترحة لمشكلات صناعة السيارات فى مصر:-

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العاملى الخاص بأهم الحلول المقترحة
لمشكلات صناعة السيارات فى مصر.

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثانى
٦٠	يمكن للشركات المصرية المحلية تحقيق نجاح ملموس لهذه الصناعة.	٠,٩٣٣	
٦١	يمكن إيجاد حلول ممكنه التنفيذ وواقعية لحل كل المشاكل والعقبات التى تواجه صناعة السيارات فى مصر.	٠,٩٦٤	
٦٢	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بالتوجيه والتنسيق مع الجهات الحكومية والخدمية التى تعمل فى هذا المجال.	٠,٦٧١	
٦٣	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بعد توجيه المشروعات الصغيرة لخدمة مراحل الإنتاج والتصنيع.		٠,٦٩٥
٦٤	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بعد توجيه مصادر مالية كافية للصرف على مراحل الإنتاج والتطوير.		٠,٨٠٤
٦٥	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد الإهتمام بتدريب الكوادر الفنية العاملة فى مجال التصنيع والإنتاج.		٠,٨٥٢
٦٦	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد إختيار كوادر إدارية واعية قادرة على إحداث التطور المطلوب.		٠,٧٤٣
٦٧	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد توجيه مصادر مالية كافية للإنفاق على مراحل التصنيع والتطوير فى الشركات المصرية.		٠,٨٢١
٦٨	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد الإستعانة بأفضل التطبيقات والممارسات العالمية وتطويعها بما يتناسب مع إمكانيات		٠,٥٨٤

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر

م	العبارات	العامل الأول	العامل الثانى
	وظروف الشركات المصرية.		
	الجزر الكامن	٣,٦٩٩	٢,٤٠١
	نسبة التباين (التفسير)	٤١,١٠١	٢٦,٦٧٥
	نسبة التباين (التفسير) التراكمية	٤١,١٠١	٦٧,٧٧٦

جدول رقم (٦)
مسميات العوامل الخاصة بالحلول الحالية و المستقبلية
للنهوض بصناعة السيارات في مصر

رقم العامل	أرقام العبارات بالاستمارة	اسم العامل
العامل الأول	٦٢ ، ٦١ ، ٦٠	الإعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات .
العامل الثانى	٦٧ ، ٦٦ ، ٦٥ ، ٦٤ ، ٦٣ ، ٦٨ ،	الإعتماد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات (إختيار أساليب إدارية وكوادر تنفيذية - توفير مصادر مالية - الإستفادة من المشروعات الصغيرة) .

أوضحت نتائج التحليل العاملى، إن الحلول المقترحة لمشكلات صناعة السيارات في مصر تصنف حسب ما جاءت به النتائج بالجدول السابق بتلك العاملين الذى كان أهمهما الإعتماد على الإمكانيات و الموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات، حيث بلغت الدرجة التفسيرية له حوالى ٤١ % من إجمالى الدرجة التفسيرية للعناصر الخاصة بالحلول المقترحة لمشكلات صناعة السيارات في مصر، حيث إن هذا العامل فسر ما يقرب من ثلثى الدرجة التفسيرية الإجمالية مم يعكس أهمية هذا العامل بالنسبة لصناعة السيارات في مصر .

ثامناً:- اختبار صحة فروض الدراسة

أولاً: اختبار صحة الفرض الأول للدراسة :

لاختبار صحة الفرض الأول بالدراسة والقائل بأنه " لا توجد فروق واختلافات جوهرية من حيث الأساليب الادارية المتبعة، وكذلك مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن بين شركات القطاع العام والخاص فى مجال صناعة السيارات ". قامت الباحثة باستخدام اختبار "مان - ويتنى" وذلك بهدف التعرف على توجهات القطاعين العام والخاص من حيث اتباع كل منهما لسياساته الادارية الخاصة به ومدى تطبيق أسلوب القياس المقارن كأحد الأساليب الهامة بهدف وضع حلول لمشكلات صناعة السيارات فى مصر. وفيما يلي عرض لنتائج هذا الفرض كما يلي:

أولاً : من حيث الأساليب الادارية المتبعة:

جدول رقم (٧)

مدى الإختلاف بين آراء المدراء بشركات القطاعين العام والخاص من حيث الاساليب الادارية المتبعة

مستوى الدلالة	Z	المتوسط الرتبى		العبارات	رقم العبارة بالإستمارة
		قطاع خاص ق.خ	قطاع عام ق.ع		
٠,٠٢٢ (دالة عند مستوى ٠,٠٥)	٢,٢٨٢	٨٢,٥٥	٦٦,٧٧	تهتم الإدارة بفتح الأسواق العربية والأفريقية للتصدير.	٣٢
٠,٥٨٧ (غير دالة)	٠,٥٤٣	٧٣,٨٧	٧٧,٥١	تهتم الإدارة بإيجاد نوع من الترابط المستمر البناء مع كل المهتمين والقائمين على صناعة السيارات	٣٣
٠,٠١٣ (دالة عند مستوى ٠,٠٥)	٢,٤٩٤	٦٨,٠٣	٨٤,٧٥	تهتم الإدارة بمتابعة كل المتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر على مستقبل صناعة السيارات	٣٤
٠,٠٠١ (دالة عند مستوى ٠,٠١)	٣,٢١٠	٦٥,٩٦	٨٧,٣٢	تهتم الإدارة بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة من الشركات الرائدة التى تعمل فى نفس مجال الصناعة	٣٥

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر

رقم العبارة بالإستمارة	العبارات	المتوسط الرتبى		Z	مستوى الدلالة
		قطاع عام ق.ع	قطاع خاص ق.خ		
٣٦	تهتم الإدارة بإقامة المعارض لجذب العملاء وعرض ما لديها من إنتاج	٨٣,٨٣	٦٨,٧٨	٢,٥٥٠	٠,٠١١ (دالة عند مستوى ٠,٠٥)
٣٧	تستغل الإدارة العليا الموارد المادية والإنتاجية المتاحة بشكل جيد.	٧٨,٥١	٧٣,٠٧	٠,٨٥٠	٠,٣٩٥ (دالة غير)
٣٨	تهتم الإدارة بوضع أسعار لأنواع السيارات متناسبة مع كل المستويات الاقتصادية للمستهلك المصرى.	٧٢,٧٨	٧٧,٦٢	٠,٧٣١	٠,٤٦٥ (دالة غير)
٣٩	تهتم الإدارة بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع جميع الأنواع والإحتياجات	٧٩,٢٠	٧٢,٥١	١,٠٤٦	٠,٢٩٦ (دالة غير)
٤٠	تهتم الإدارة العليا بتطبيق منهج التحالفات الإستراتيجية بين شركتنا وأى من الشركات الرائدة الأخرى التى تعمل فى مجال صناعة السيارات	٧٣,٣٤	٧٧,٢٤	٠,٥٧١	٠,٣٦٨ (دالة غير)
٤١	توجهه الإدارة العليا للشركة طاقاتها لتطبيق أسلوب الشراكة بينها وبين أحد تلك الشركات الرائدة التى تعمل فى مجال صناعة السيارات.	٨٣,١١	٦٩,٣٦	٢,٠١٩	٠,٠٤٣ (دالة عند مستوى ٠,٠٥)

أوضحت نتائج الجدول السابق، أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات المدراء بشركات القطاعين العام والخاص من حيث كل من العناصر التالية :

- تهتم الادارة بفتح الأسواق العربية والافريقية للتصدير. حيث بلغت قيمة اختبار "مان - ويتنى" (Z المحسوبة = ٢,٢٨٢) مما يؤكد على دلالتها الاحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وقد أكدت قيم المتوسطات الرتبية بالجدول السابق على أن هذه الفروق والاختلاف جاءت لصالح إستجابات المديرين لشركات القطاع الخاص.
- ☞ تهتم الادارة بمتابعة كل المتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر على مستقبل السيارات.
- ☞ تهتم الادارة بنقل الاساليب التكنولوجية الحديثة من الشركات الرائدة التي تعمل في نفس مجال الصناعة.
- ☞ تهتم الادارة بإقامة المعارض لجذب العملاء وعرض ما لديها من انتاج.
- ☞ توجهه الادارة للشركة طاقتها لتطبيق أسلوب الشراكة بينها وبين أحد تلك الشركات الرائدة التي تعمل في مجال صناعة السيارات.
- حيث بلغت قيم اختبار "مان - ويتنى" (Z المحسوبة = ٢,٤٩٤ ، ٣,٢١٠ ، ٢,٥٠٥ ، ٢,٠١٩) مما يؤكد على دلالتها الاحصائية عند المستويين الشهيرين ٠,٠٥ ، ٠,٠١ كما هو موضح بالجدول كما سبق.
- وقد أكدت النتائج بالجدول على أن هذه الفروق الاختلافات على مستوى العناصر السابقة جاءت لصالح استجابات المديرين بشركات قطاع الأعمال العام.
- أما عن باقى العناصر بالجدول السابق فلقد أكدت النتائج على إتفاق استجابات المدراء بشركات القطاعين العام والخاص على درجة أهمية كلاً منها حيث لم تصل إحدى قيم اختبار "مان - ويتنى" إلى الحد الذى يجعل إحداها دالة عند مستوى ٠,٠٥ "على الأقل".

ثانياً : من حيث مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن:

قد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

مدى الاختلاف بين آراء المدراء بشركات القطاعين العام والخاص
من حيث مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن

مستوى الدلالة	Z	المتوسط الرتبى		العبارات	رقم العبارة بالاستمارة
		ق.خ	ع.ق		
٠,٠٠٠ (الدالة عند مستوى ٠,٠١)	٤,٣٠٣	٦٥,٠٤	٨٨,٤٦	يعتبر الإهتمام بنقل أفضل الممارسات والأساليب المطبقة عالمياً من أهم عوامل نجاح صناعة السيارات.	١٤
٠,٠٠٦ (الدالة عند مستوى ٠,٠١)	٢,٧٣٠	٦٧,٣٤	٨٥,٦٠	يتابع المديرون باستمرار أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق التطور المطلوب لصناعة السيارات.	١٦
٠,٠٠٠ (الدالة عند مستوى ٠,٠١)	٤,٨٨٣	٦٠,٧٨	٩٣,٧٣	تعرفت الإدارة بشكل جيد على أسلوب القياس المقارن باعتباره أحد الأساليب الحديثة فى الإدارة.	١٥

أوضحت نتائج الجدول السابق، أن جميع العناصر السابق الإشارة إليها تؤكد على وجود اختلافات دالة إحصائية بين استجابات المدراء بشركات القطاعين العام والخاص حيث أكد على ذلك قي اختبار "مان - ويتنى" والتي جاءت جميعها دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، والجدير بالذكر أن جميع هذه الاختلافات جاءت لصالح استجابات المدراء بشركات القطاع العام.

من العرض السابق لنتائج صحة الفرض الأول للدراسة تم قبول الفرض كما يلي :-
١- من حيث الأساليب الادارية المتبعة تم قبول الفرض بالنسبة للأساليب الادارية التالية :

- تهتم الإدارة بإيجاد نوع من الترابط المستمر البناء مع كل المهتمين والقائمين على صناعة السيارات.
- تستغل الإدارة العليا الموارد المادية والإنتاجية المتاحة بشكل جيد.
- تهتم الإدارة بوضع أسعار لأنواع السيارات تتناسب مع كل المستويات الإقتصادية للمستهلك المصرى.
- تهتم الإدارة بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع جميع الأذواق والإحتياجات.
- تهتم الإدارة العليا بتطبيق منهج التحالفات الإستراتيجية بين شركتنا وأى من الشركات الرائدة الأخرى التى تعمل فى مجال صناعة السيارات.

ورفضه بالنسبة لباقى العناصر التالية:

- تهتم الإدارة بفتح الأسواق العربية والأفريقية للتصدير.
 - تهتم الإدارة بمتابعة كل المتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر على مستقبل صناعة السيارات.
 - تهتم الإدارة بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة من الشركات الرائدة التى تعمل فى نفس مجال الصناعة.
 - تهتم الإدارة بإقامة المعارض لجذب العملاء وعرض ما لديها من إنتاج.
 - توجهه الإدارة العليا للشركة طاقاتها لتطبيق أسلوب الشراكة بينها وبين أحد تلك الشركات الرائدة التى تعمل فى مجال صناعة السيارات.
- ٢- من حيث تطبيق أسلوب القياس المقارن:

حيث تم رفض صحة الفرض الأول للدراسة من حيث تطبيق أسلوب القياس المقارن فى كل من القطاعين العام والخاص رفضاً مطلقاً.
ومما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض بشكل جزئى.

ثانياً اختبار صحة الفرض الثانى والقائل بأنه " لا يوجد تأثير للمتغيرات الداخلية والخارجية على امكانية إيجاد حلول حالية أو مستقبلية لمشكلات صناعة السيارات فى مصر فى ضوء إستخدام أسلوب القياس المقارن".
لإختبار صحة الفرض السابق الإشارة إليه، إتمتدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مصفوفة معاملات الارتباط لبرسون Pearson Correlation.

ب- أسلوب تحليل الانحدار التدريجي Step-wise Regression.

ج- أسلوب تحليل المسار Path- Analysis.

مع ملاحظة إنه سوف يتم إجراء هذه الأساليب لكل من مجموعتي الدراسة (إستجابات شركات قطاع الأعمال العام – وإستجابات شركات القطاع الخاص).

وجاءت ملخص نتائج دراسة هذا الفرض بالنماذج على النحو التالى:

نموذج رقم (١) ص (٢٨) يوضح نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الإعتداع على الإمكانيات والموارد الحالية فى ظل وجود الأساليب التسويقية كأحد أساليب القياس المقارن (متغير وسيط)، ومن خلال نتائج نموذج تحليل المسار السابق، أكدت النتائج أنه يمكننا التوصل إلى حلول سريعة ممكنة التنفيذ بما يتوافر لدى الشركة من إمكانيات حالية وذلك من خلال الاعتماع على خصائص الشركة والتركيز على بعض العناصر والاستراتيجيات الأخرى، كما يمكن أيضاً التركيز على النواحي التسويقية كأحد الأدوات الهامة التى يمكن من خلالها إيجاد حلول إيجابية لتقديم بعض الحلول لمشاكل هذه الصناعة، ولكن لابد وأن يتم هذا من خلال التركيز على بعض خصائص الشركة الهامة وبعض النواحي الأخرى التى لابد وأن يبنى عليها تلك السياسات التسويقية.

و قد توافقت تلك النتائج مع بحث (J.Stephen, Taylor, 1995) الذى يؤكد على ضرورة الإستعانة بأفضل الأساليب التسويقية المستخدمة فى صناعة السيارات العالمية، وبالتطبيق على مصر فى الوقت الحالى، فهناك أهمية ملحة لهذه الأساليب فى فتح وتصريف إنتاج شركات السيارات المصرية فى أسواق محلية وأقليمية، بما يعود بتحقيق مكاسب و نتائج إيجابية على المؤسسة، ليس فقط على مستويات التكلفة والإنتاجية و عنصر الوقت بإعتبارهم أساس عملية الإنتاج و التطوير، و لكن يتعدى

ذلك بالتركيز على العميل أو متلقى الخدمة مما يعنى التطوير المستمر على الإجل الطويل حيث يحقق ذلك بالتبعية زيادة فى مستويات جودة و قيمة المنتج و خدمات ما بعد البيع .

نموذج رقم (٢) ص (٢٩) يوضح نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الإعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية فى ظل وجود الابتكارات الحديثة كأحد أساليب القياس المقارن (متغير وسيط)، ومن خلال نتائج نموذج تحليل المسار السابق أكدت النتائج، إنه يمكننا التوصل إلى حلول سريعة ممكنة التنفيذ بم يتوفر لدى الشركة من إمكانيات حالية وذلك من خلال الاعتماد على خصائص الشركة، وبعض العناصر والاستراتيجيات الأخرى كما يمكن أيضاً التركيز على الابتكارات الحديثة كأحد الأدوات الهامة جداً التى من خلالها التوصل إلى حلول إيجابية لمشكلات هذه الصناعة، ولكن أثناء التعرض لهذه الحلول لابد من الأخذ بعين الاعتبار إلى بعض خصائص الشركة والنواحى الأخرى التى لابد وأن يبنى عليها نظم الابتكارات الحديثة.

نموذج رقم (٣) ص (٣٠) نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الإعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية فى ظل وجود الأساليب المالية كأحد أساليب القياس المقارن (متغير وسيط)، ومن خلال نتائج نموذج تحليل المسار السابق أكدت النتائج، على أنه يمكننا التوصل إلى حلول سريعة ممكنة التنفيذ لما يتوفر لدى الشركة من إمكانيات حالية وذلك من خلال بعض خصائص الشركة، وبعض المناهج والأساليب الإدارية المتبعة من قبل الشركة، والتى من خلالها يمكن التوصل إلى حلول إيجابية لمشكلات هذه الصناعة، من خلال إتباع الشركة لبعض السياسات والأساليب المالية التى تساعد فى إنجاز بعض هذه الحلول التى من شأنها القضاء على بعض مشكلات الصناعة بشكل قاطع وذلك فى حدود الإمكانيات المتاحة حالياً. و قد توافقت تلك النتائج مع دراسة (Robert.M,1998) التى إنتهت الى أن القياس المقارن أسلوب غير ثابت فهو يتغير من جانب الخبراء والمسؤولين حسب التغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بهم، كما إنه لا يضع حلولاً جاهزة لكل المشاكل التى تعترض المنشأة، كما أتفق هذا البحث ايضاً مع ما توصل اليه (O'Dell&Grayson,2000) والتى حظيت بالقبول العالمى حيث شرحت باختصار إن الشركات التى تؤيد بحماس أسلوب القياس المقارن نظراً لفهم الإدارة العليا

بأهميته تحقق معدلات تنمية عالية وهذا ما أكدته الدراسة الحالية على ضرورة زيادة وعى الإدارة و معرفتها بالأساليب الإدارية الحديثة و منها أسلوب القياس المقارن. والجدير بالذكر أنه عند إتباع الشركة لمثل هذه الأساليب المالية لابد من مراعاة بعض العناصر التي أوضحها النموذج السابق وهذه العناصر تتضمن بعض السياسات الإدارية التي تتبعها الشركة حالياً وبعض هذه الخصائص الخاصة بالشركة سواء كانت طردية أو عكسية، إلا أنه لابد من توافر المزيد والمزيد من وعى الإدارة، والتركيز على تلك العناصر السابق الإشارة إليها مع توجيه الأساليب المالية بالشكل المناسب والذي يتفق مع سياسات تضمن أسلوب القياس المقارن و الذى من شأنه أن يحدث قوة دفع للشركة تمكنها من القضاء على هذه المشكلات فى الوقت الحالى.

نموذج رقم (٤) ص (٣١) يوضح نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات فى ضوء الابتكارات الحديثة، من خلال نتائج نموذج تحليل المسار السابق أكدت النتائج أنه يمكن التوصل إلى الحلول المستقبلية التى من شأنها النهوض بصناعة السيارات وذلك من خلال جموع كثيرة من خصائص الشركات هذا بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى مثل سياسات الشركة المتبعة وتطبيق بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة. وهذا لا يعتمد على وعى الإدارة بشكل كبير لكنه يعتمد على الأساليب التكنولوجية المستخدمة التى يمكن تطبيقها من خلال الشركة.

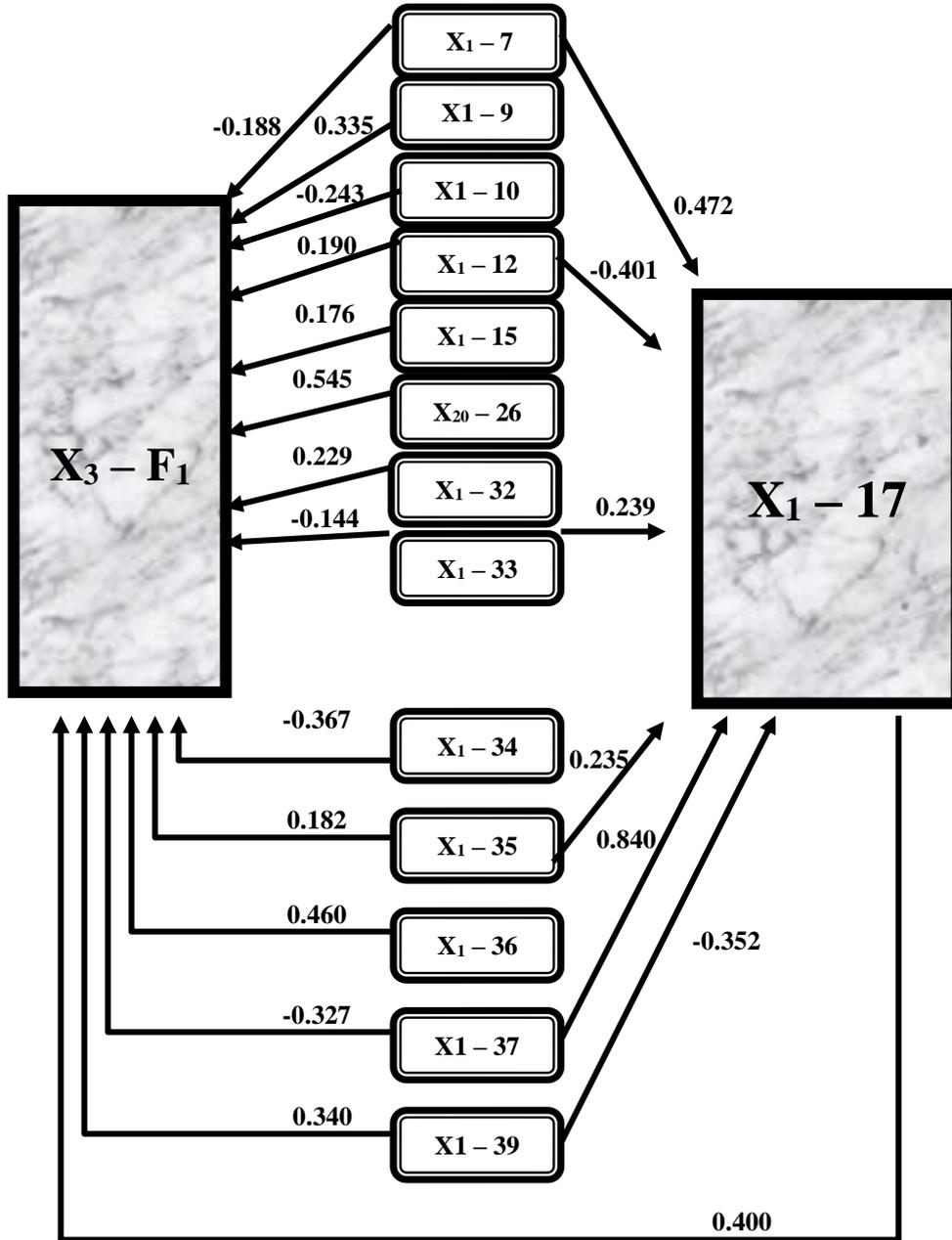
نموذج رقم (٥) ص (٣٢) نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات فى ضوء إتباع السياسات المالية، من خلال نتائج تحليل المسار السابق أكدت النتائج على أنه يكمن التوصل إلى حلول مستقبلية وذلك من خلال بعض خصائص الشركة المتاحة والتي من شأنها التوصل إلى حلول إيجابية لمشكلات هذه الصناعة إلا أنه يمكن التوصل إلى نتائج إيجابية جداً من خلال اتباع الشركة لبعض السياسات والأساليب المالية المناسبة التى تساعد فى إنجاز تلك الحلول بكفاءة عالية، وهذه الحلول قد تكون بشكل قاطع إلا أن إتباع مثل هذه السياسات المالية لابد أن تتسق مع الخصائص الخاصة بالشركة، هذا مع ضرورة توخى الحذر عند إتباع مثل هذه السياسات المالية حيث أن بعض هذه الخصائص تؤثر إيجابياً وطردياً على سياسات

المالية المتبعة، والبعض الآخر يؤثر عكسياً على هذه السياسات ولا بد من مراعاة ذلك عند تطبيق مثل هذه السياسات كأحد الأساليب الهامة التي يمكن إتباعها لإيجاد حلول جذرية لمثل هذه المشكلات على المدى البعيد.

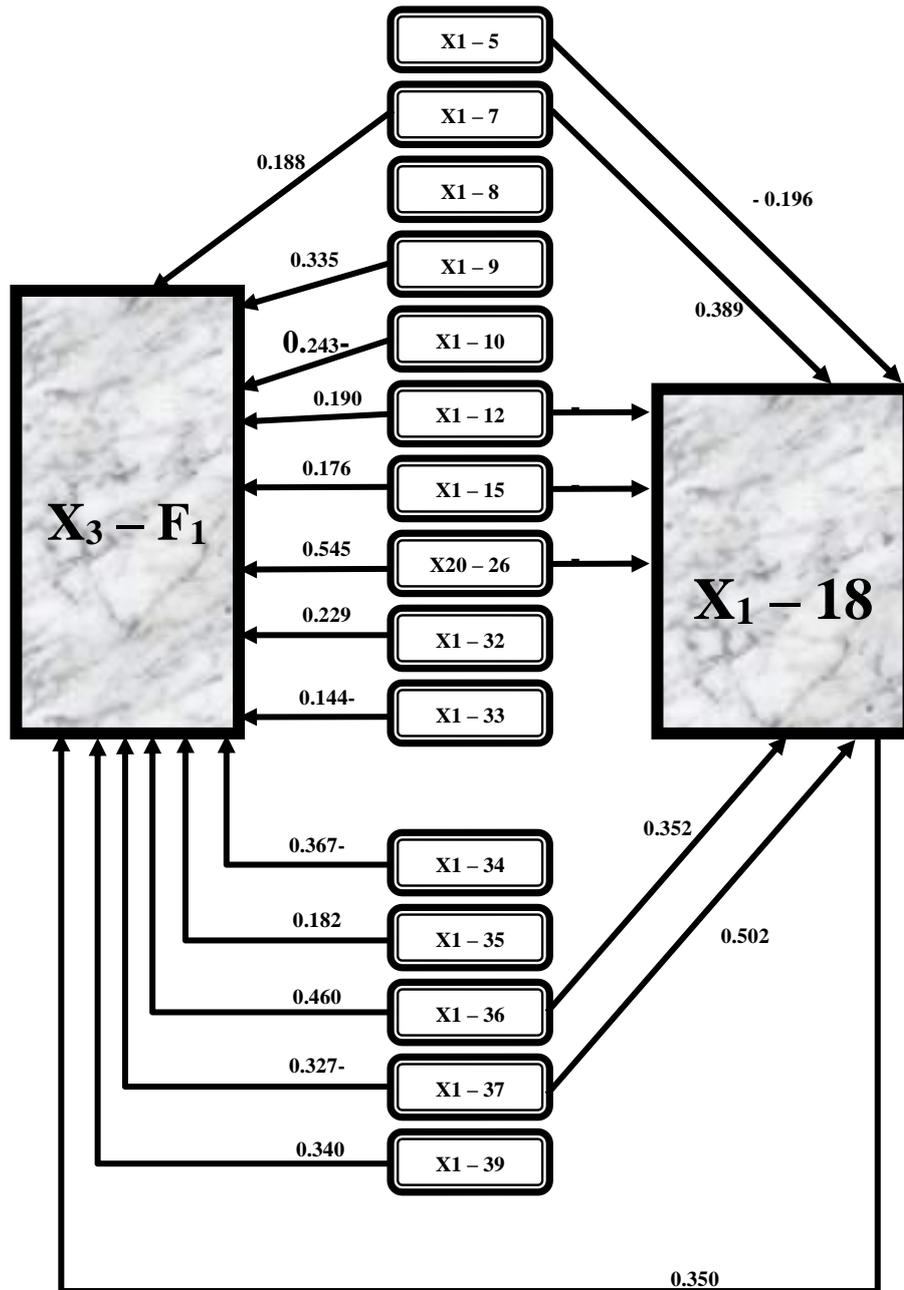
وأخيراً نجد إن بعض هذه النتائج قد توافقت مع نتائج الدراسة التي أعدها المركز الأمريكي (APQC,1995) و التي توصلت إلى أن هناك أسباب ضمنية تؤثر على حجم العوائد المحققة عند تطبيق أسلوب القياس المقارن و منها (حجم الشركة- خبرتها في مجال الصناعة- وقدرتها الإدارية) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى النضوج الأعلى و الأكبر للمنشأة يؤدي إلى تحسين و زيادة النتائج المحققة، كما أن المناخ الخارجي المحيط بالمنشأة يساعدها في مشاركة الشركات الأخرى في تبادل الخبرات و النجاحات .

ومما تقدم يمكننا رفض صحة الفرض الثاني للدراسة بشكل مطلق.

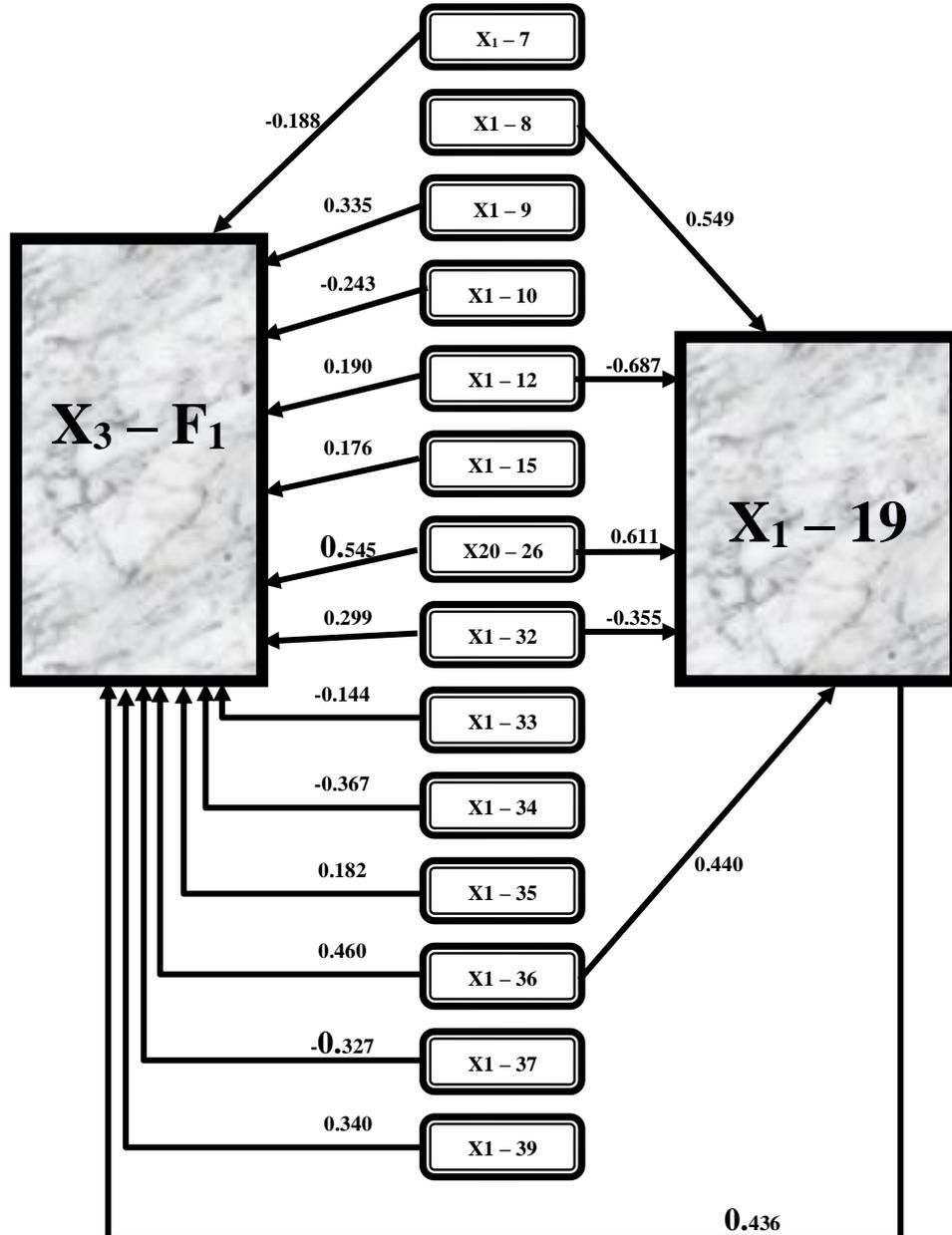
نموذج (١): يوضح نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية في ظل وجود الأساليب التسويقية (متغير وسيط).



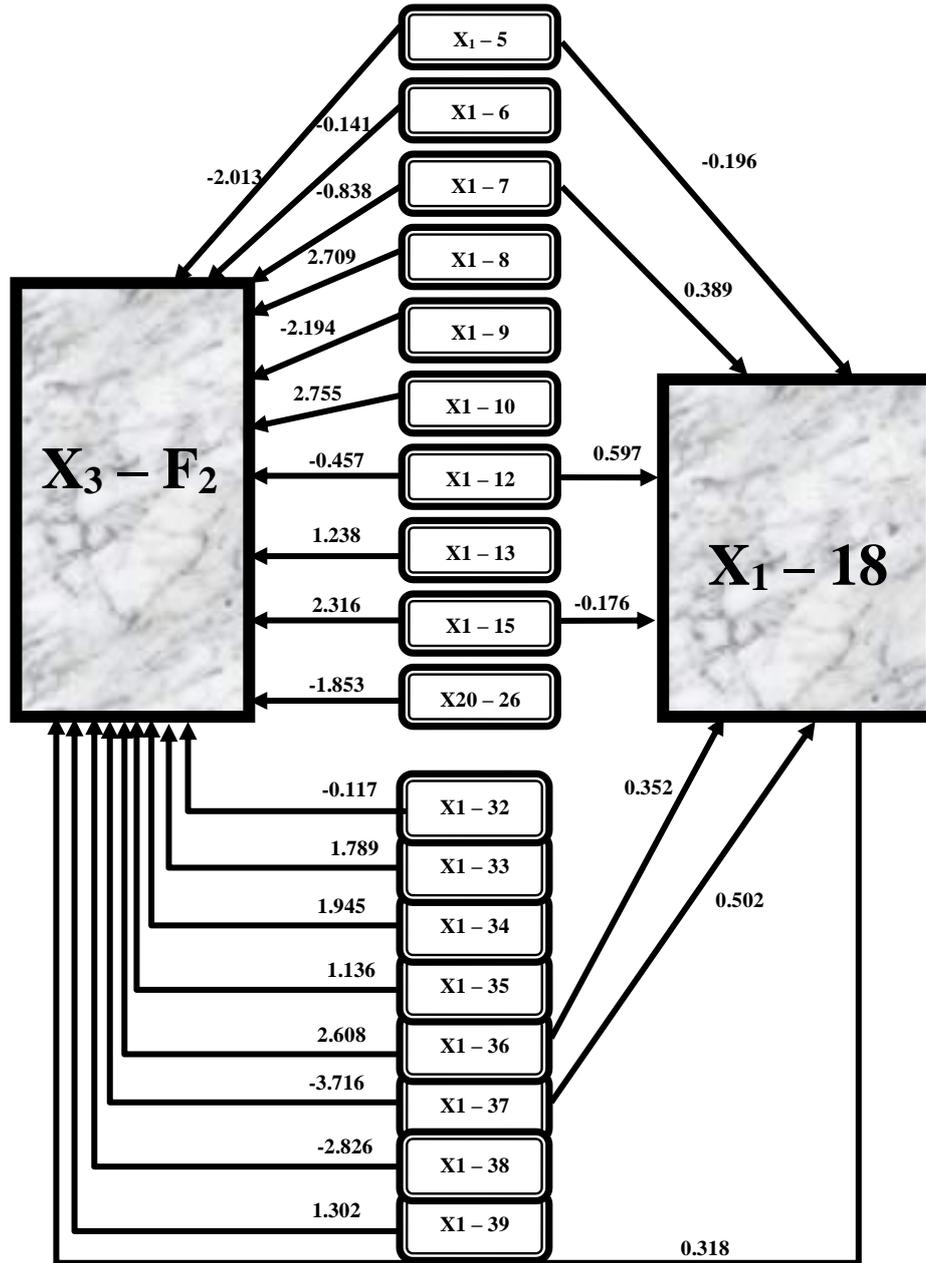
نموذج (٢): نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية في ظل وجود الابتكارات الحديثة (متغير وسيط).



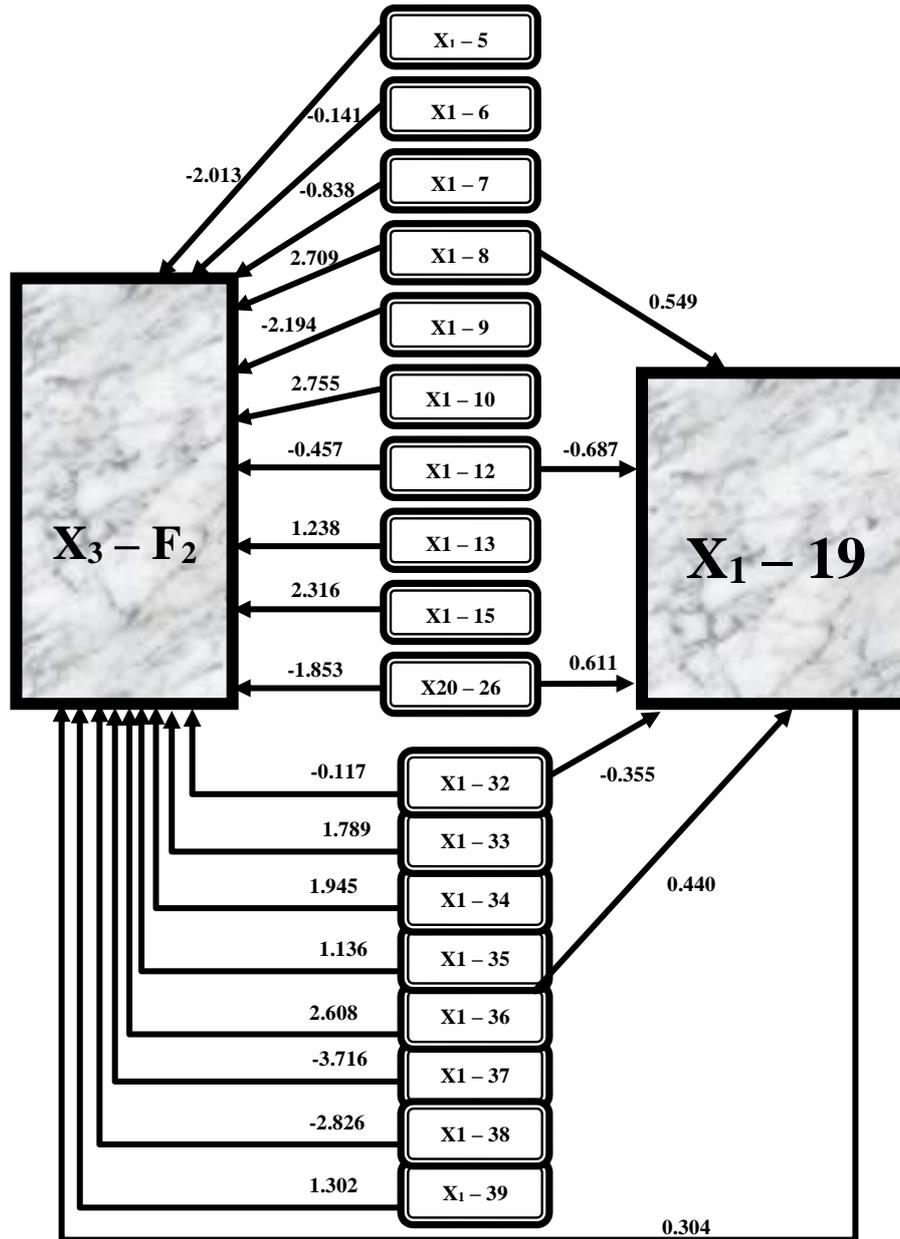
نموذج (٣): نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية في ظل وجود الأساليب المالية (متغير وسيط).



نموذج (٤): يوضح نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الطول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات في ضوء الابتكارات الحديثة (متغير وسيط).



نموذج (٥): نتائج تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إمكانية الاعتماد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات في ضوء إتباع السياسات المالية (متغير وسيط).



تاسعاً : نتائج الدراسة

- ✍ يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن بشكل عام و المتمثلة في (الأساليب التسويقية - الابتكارات الحديثة - الأساليب المالية) عند إجراء سياسة تعتمد على الحلول الحالية بالإمكانات المتاحة للنهوض بصناعة السيارات بشركات قطاع الأعمال العام.
- ✍ لا يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن عند وضع سياسة للحلول المستقبلية أو الحالية للنهوض بصناعة السيارات بشركات القطاع الخاص.
- ✍ يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن (الابتكارات الحديثة - الأساليب المالية) عند إجراء سياسة تعتمد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات بشركات قطاع الأعمال العام.
- ✍ تختلف درجة تأثير المتغيرات الداخلية للشركة (خصائص الشركة - وعى الإدارة - الأساليب الإدارية المتبعة - توجهات الإدارة ومدى علمها بأسلوب القياس المقارن) والمتغيرات الخارجية للشركة والمتمثلة في التشريعات والقوانين واللوائح المحيطة ببيئة العمل خارج نطاق الشركة على كل من الحلول الحالية والمستقبلية للنهوض بصناعة السيارات وذلك باختلاف نوع القطاع.
- ✍ تعتمد الحلول المستقبلية والحالية للنهوض بصناعة السيارات على خصائص الشركة (البيئة الداخلية) وكذلك البيئة الخارجية (التشريعات والقوانين) بشكل مباشر ودرجة كبيرة جداً في القطاع العام، بينما نجد تأثيرها يكون بدرجة منخفضة بشركات القطاع الخاص.
- ✍ الحلول المستقبلية تتطلب الكثير من الجهد والوقت حيث تعتمد اعتماداً كبيراً على كل من الابتكارات الحديثة والسياسات المالية، أما الحلول الحالية فهي تتطلب تكثيف للجهود السابقة بشكل مناسب إلا أنها تتميز بإتباع الأساليب التسويقية.
- ✍ أن الحلول المستقبلية تعتمد على مجموعة كبيرة من الخصائص المميزة للشركات التي لا بد من تكثيفها معاً وإستغلالها بشكل أكبر من تلك التي تستخدم في حالة إتباع الحلول الحالية.

☞ إن وعى الإدارة يعتبر أحد الأسس الهامة التى يبنى عليها إمكانية وجود حلول لمشكلات تلك الصناعة و التى يمكن تطبيقها فى الوقت الحالى.
☞ يوجد تباين كبير فى معالجة المشكلات فى قطاع صناعة السيارات فى القطاعين العام والخاص.

☞ إن خصائص الشركات والسياسات المتبعة من جانب الإدارة لها دور كبير فى معالجة مشكلات صناعة السيارات سواء فى الأجل القصير أو الطويل وذلك بالنسبة لشركات القطاع العام بينما نجده محدود جداً فى شركات القطاع الخاص.

☞ هناك تباين واضح فى درجة الأهمية ما بين الاعتماد على الامكانيات والموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات والطور المستقبلية.
☞ يوجد إتفاق بين السياسات الإدارية لدى كل من القطاعين العام والخاص من حيث:

- وجود ترابط مستمر بناء مع كل المهتمين والقائمين بصناعة السيارات.
- استغلال الإدارة العليا للموارد المادية و الانتاجية المتاحة بشكل جيد.
- الاهتمام بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع كل المستويات الاقتصادية للمستهلك المصرى.
- إهتمام الإدارة بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع جميع الأذواق والاحتياجات.
- إهتمام الإدارة بتطبيق منهج التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المعنية بتلك الصناعة مع الشركات الرائدة الأخرى.

كما يوجد اختلافات فيما بينها على كل من:

- ☞ فتح أسواق عربية و افريقية لإتاحة فرص التصدير.
- ☞ إهتمام الإدارة بمتابعة كل المتغيرات البيئية المحيطة.
- ☞ إهتمام الإدارة بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة من الشركات الرائدة.
- ☞ إهتمام الإدارة بإقامة المعارض لجذب العملاء.

☞ توجيه الإدارة العليا بكافة طاقتها لتطبيق أسلوب الشراكة بينها وبين إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعة السيارات.

عاشراً: توصيات الدراسة

☞ لا بد من إحداث تغييرات جذرية في فكر شركات القطاع العام، وكذلك الشركات التابعة لها من شركات مغذية وخلافه، وذلك يكون من خلال الإهتمام بالدراسات التسويقية، والإبتكارات الحديثة ونقل التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على فتح أسواق تصديرية جديدة، أو التعاون مع الشركات العالمية من خلال إجراء تحالفات معها تخدم صناعة السيارات المحلية.

☞ لا بد من تطوير الفكر الإداري الحالي بحيث يمكن إستيعاب المتغيرات الحديثة والعالمية المتاحة حالياً ويتم ذلك من خلال اتباع أسلوب القياس المقارن حيث يعتبر هذا الأسلوب من أهم الحلول التي يمكن تطبيقها في الوقت الحالي.

☞ لا بد من توافر برنامج زمني متتابع يضمن إحداث مجموعة من الحلول التي تعتمد على خصائص الشركات بم يتطلبه هذا البرنامج في كل من الأجلين القصير والطويل.

☞ يجب الإهتمام والإعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات بشكل أكبر من درجة الإهتمام بالحلول المستقبلية مع ضرورة نقل أفضل التطبيقات والممارسات العالمية مثل (أسلوب القياس المقارن) من الشركات الرائدة .

الحادى عشر : المراجع

أ- الكتب العربية :

- ☞ د. توفيق محمد عبد المحسن : بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية (القاهرة – دار النهضة العربية ، ٢٠٠١) .
- ☞ د. فريد النجار : المنافسة والترويج التطبيقي ، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة (القاهرة: – مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٠) .
- ☞ د. نبيل مرسى خليل : الميزة التنافسية فى مجال الأعمال (مكتبة الإسكندرية: ٢٠٠٠)

A: Books:

- Robert M. Fulmer & Marshall Goldsmith, The Leadership Investment (American Management Association : 1998).
- Thompson Strickland, Strategic Management (Von Hoffman Press, Inc, 2002).
- Vincent P. Bara Bba, Meeting Of Minds – Creating The Market Based Enterprise (Harvard Business School Press : 1995)
- B.Dufour, L.Mendren & C.Verbugge, "problems in objectively Quantifying Benchmarking using Dynamic Metrics, (Mc Gill University, 2003).
- B: Periodicals :
- A Moco, S., "Benchmarking: Continuous Improvement With A Vision Of Global Pre Eminence" , An Overview Of Amoco,S Benchmarking Process ,٢٠٠٤.
- Caria O'Dell, Wite Paper, "Identifying And Transferring Internal Best Practices", APQC, Quality Process. 2000.
- Found In, Robert C., "Benchmarking, The Secret for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance" Progress, January. 1989.
- Roy A. Maxion, kymie M.C.Tan, "Benchmarking Anomaly – Based Detection systems" International Conference On Dependable System & Networks "New York, USA , Jun 2000.

- Kathleen M.OConnor, steven E.stemler "Quality Control In Data Collection for TIMSS 1999 Benchmarking", Technical Report, 2000 International Study Center at Boston College, lynch school - Stephen,Taylor, " Technology – Based Firms Define New Business Approach To Drug Development " , Chemical And Engineering News , Jun 5, 1995.

Research PHD:

1. Bernardo Batiz-lazo, Benchmarking Best practice in financial services, (PHD: open university Business school: 2001).
2. Xiaolan Zhang: Application – Specific Benchmarking, – Specific Benchmarking, (PHD: Harvard university: Cambridge, Massachusetts, May, 2001).
3. Richard S.Tibbetts, Linear Rood: Benchmarking Stream – Based Data Management System (Master: Massachus Institute Of Technology: 2003).

Internet Website :

- <http://www.anani.com/services/international/marketed>
- <http://www.arabmedicare.com/bookstore>.
- <http://www.benchmarkingreports.com>
- <http://www.markethightech.net>
- www.ekw-hrd.com. (executive knowledge works).
- www.journalofworldbusiness.com
- www.markethightech.net
- Distributed System Research Group, "CORBA – Benchmarking Project." Charles University, <http://nenya.ms.mff.cuni.cz>
- Institute Of Software Integrated System , " Model Integrated Test & Benchmarking Suite: "Vanderbilt University, <http://www.dre.vanderbilt.edu/arindk/mic/ccmperf.htm>.
- John Maleyeff, "Benchmarking and solution", <http://www.emeraldinsight.com/.htm>.
- William J.Doll, Xiaodong Deng,etc, "A Benchmarking process for. Post- Implementation It learning, <http://www.wjdoll.utoledo.edu>.
- Philip Koopman, Henrique Madeira, "Dependability Benchmarking: Making Choices in an Dimensional Problem Space, <http://www.koopman@cmu.edu>.
- Education. <http://isc.bc.edu> -

الملاحق

جدول (١)

ترميز العبارات الخاصة بالمتغيرات المستقلة والوسيطه حسب إدخالها
بالحاسب الآلي

جدول رقم (٢)

ترميز العبارات الخاصة بالتشريعات و الإجراءات حسب إدخالها
بالحاسب الآلي

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي الخاص بأهم الحلول المقترحة
لمشكلات صناعة السيارات في مصر.

جدول (١)

ترميز العبارات الخاصة بالمتغيرات المستقلة والوسيطية حسب إدخالها بالحاسب الآلي
(و المتمثلة في بعض عوامل نجاح الشركات)

م	العبارات	الترميز
٥.	يعتبر عمر الشركة ومدة وجودها في السوق من أهم عوامل نجاحها وإنتشار منتجاتها.	X1- 5
٦.	يعتبر حجم المبيعات من أهم عناصر بقاء وإستمرار الشركات المصنعة للسيارات.	X1- 6
٧.	يعتبر توافر العناصر الإدارية العليا الواعية من أهم عناصر النهوض بصناعة السيارات.	X1- 7
٨.	تعتبر زيادة نسبة ربحية الشركة من أهم العناصر المؤثرة على بقائها وإستمرارها.	X1- 8
٩.	يعتبر توافر الموارد المادية من أهم عناصر النهوض بصناعة السيارات المحلية.	X1- 9
١٠.	تعتبر نسبة السيولة المتوفرة لدى الشركات من أهم عناصر بقائها وإستمرارها.	X1- 10
١١.	تعتبر أساليب وطرق التصنيع من أهم عوامل نجاح صناعة السيارات.	X1- 11
١٢.	تعتبر الأساليب الترويجية والإعلانية من أهم عوامل نجاح صناعة السيارات.	X1- 12
١٣.	يعتبر الإهتمام بتوجيه جهود المستثمرين ورجال الأعمال من أهم عوامل نجاح صناعة السيارات.	X1- 13
١٤.	يعتبر الإهتمام بنقل أفضل الممارسات والأساليب المطبقة عالمياً من أهم عوامل نجاح صناعة السيارات.	X1- 14
١٥.	تعرفت الإدارة بشكل جيد على أسلوب القياس المقارن بإعتباره أحد الأساليب الحديثة في الإدارة.	X1- 15
١٦.	يتابع المدبرون بإستمرار أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق التطور المطلوب لصناعة السيارات.	X1- 16
١٧.	يتابع المدبرون بإستمرار أحدث الأساليب التسويقية الحديثة لإحداث التطور المطلوب لصناعة السيارات.	X1- 17
١٨.	يتابع المدبرون بإستمرار أحدث الإبتكارات الحديثة في صناعة السيارات	X1- 18

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر

م	العبارات	الترميز
١٩	يتابع المديرون باستمرار أفضل الأساليب المالية التي تحقق السيولة النقدية للشركة	X1- 19
٢٠	تهتم الإدارة بإيجاد نوع من التواصل الفكري والتنفيذى مع إنجازات من سبقهم	X1- 20
٢١	تهتم الإدارة بصفة مستمرة فى متابعة إجراءات التحسين والتطوير فى الشركة	X1- 21
٢٢	تدرك إدارة الشركة أهمية التغيير والتحديث فى ظل التغيرات المحلية	X1- 22
٢٣	يتسم المديرون والمسؤولون فى شركتنا بالخبرة الطويلة فى مجال صناعة السيارات	X1- 23
٢٤	يتصف المديرون داخل شركتنا بقدرتهم على تحديد نقاط القوة والضعف داخل كل إدارات وقطاعات المنظمة.	X1- 24
٢٥	يتابع المديرون باستمرار الخطط الإستراتيجية الموضوعية.	X1- 25
٢٦	يتابع المديرون باستمرار رغبات وأذواق العملاء المتغيرة	X1- 26
٢٧	تهتم الإدارة العليا باختيار الكفاءات البشرية للنهوض بعمليات الإنتاج والتصنيع.	X1- 27
٢٨	تهتم الإدارة العليا بوضع برامج تدريبية للعاملين لرفع مستويات الإنتاج والأداء بالشركة.	X1- 28
٢٩	تهتم الإدارة العليا بتطبيق نظم الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للعاملين	X1- 29
٣٠	تهتم الإدارة بتقديم مزايا وخدمات للعاملين بالمنشأة.	X1- 30
٣١	تهتم الإدارة بمتابعة عمليات الإشراف والرقابة على مراحل العمليات الإنتاجية	X1- 31
٣٢	تهتم الإدارة بفتح الأسواق العربية والأفريقية للتصدير.	X1- 32
٣٣	تهتم الإدارة بإيجاد نوع من الترابط المستمر البناء مع كل المهتمين والقائمين على صناعة السيارات	X1- 33
٣٤	تهتم الإدارة بمتابعة كل المتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر على مستقبل صناعة السيارات	X1- 34
٣٥	تهتم الإدارة بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة من الشركات الرائدة التي تعمل فى نفس مجال الصناعة	X1- 35
٣٦	تهتم الإدارة بإقامة المعارض لجذب العملاء وعرض ما لديها من إنتاج	X1- 36
٣٧	تستغل الإدارة العليا الموارد المادية والإنتاجية المتاحة بشكل جيد.	X1- 37

م	العبارات	الترميز
٣٨	تهتم الإدارة بوضع أسعار لأنواع السيارات متناسبة مع كل المستويات الإقتصادية للمستهلك المصرى.	X1- 38
٣٩	تهتم الإدارة بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتناسب مع جميع الأذواق والإحتياجات	X1- 39
٤٠	تهتم الإدارة العليا بتطبيق منهج التحالفات الإستراتيجية بين شركتنا وأى من الشركات الرائدة الأخرى التى تعمل فى مجال صناعة السيارات	X1- 40
٤١	توجهه الإدارة العليا للشركة طاقاتها لتطبيق أسلوب الشراكة بينها وبين أحد تلك الشركات الرائدة التى تعمل فى مجال صناعة السيارات.	X1- 41

جدول رقم (٢)

ترميز العبارات الخاصة بالتشريعات و الإجراءات حسب إدخالها بالحاسب الألى

م	العبارات	الترميز
٤٢	تتكاتف كل جهود المؤسسات الحكومية والخاصة بطريقة منسقة مع القائمين على صناعة السيارات.	X2_42
٤٣	تشغل صناعة السيارات أهتمام الحكومة والقائمين بالعمل فيها.	X2_43
٤٤	تتنصف الجهود المبذولة من الدولة للنهوض بصناعة السيارات بالكفاءة والفاعلية	X2_44
٤٥	تهتم الدولة بتدعيم جهود الشركات المصرية ماديا	X2_45
٤٦	تهتم الدولة بفرض سياسات وإجراءات وقوانين تخدم صناعة السيارات بشكل إيجابى.	X2_46
٤٧	تهتم الدولة بالصناعات والمشروعات الصغيرة المغذية لصناعة السيارات .	X2_47
٤٨	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتقديم خدمات للشركات المصرية المنتجة أثناء عمليات الإنتاج والتصنيع.	X2_48
٤٩]	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتقديم حلول إيجابية لما قد يعوق عمليات التسويق والإنتاج فى الشركات المصرية.	X2_49

م	العبارات	الترميز
٥٠	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بإيجاد نوع من التنسيق بين جهود الدولة وجهود المصنعين	X2_50
٥١	تهتم رابطة صناعة السيارات وغيرها من الجهات المهمة بتلك الصناعة بتوجيه جهود المستثمرين ورجال الأعمال للنهوض بصناعة السيارات.	X2_51
٥٢	تعتبر اللوائح والقوانين الموجهة من الحكومة من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.	X2_52
٥٣	من أهم المعوقات التي تواجه تلك الصناعة عدم وجود جهود فعالة ومنسقة بين الجمعيات والمؤسسات الخدمية التي تعمل في مجال صناعة السيارات.	X2_53
٥٤	تعتبر نقص الموارد المالية والمادية من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.	X2_54
٥٥	يعتبر عدم تطبيق أحدث الأساليب والطرق الإنتاجية من أهم معوقات صناعة السيارات المصرية.	X2_55
٥٦	يعتبر عدم توافر الكوادر البشرية الفنية القادرة على التصنيع والإبتكار من أهم معوقات هذه الصناعة.	X2_56
٥٧	يعتبر عدم وجود كوادر إدارية قادرة على النهوض بهذه الصناعة من أهم المعوقات التي تواجه صناعة السيارات في مصر.	X2_57
٥٨	من أهم معوقات هذه الصناعة عدم وجود تناسق بين كل القطاعات والأجهزة المعنية بتلك الصناعة.	X2_58
٥٩	من أهم معوقات هذه الصناعة عدم وجود دور فعال للمستثمرين ورجال الأعمال.	X2_59

جدول رقم (٣)
نتائج التحليل العاملى الخاص بأهم الحلول المقترحة
لمشكلات صناعة السيارات فى مصر.

م	العبارات	الترميز
٦٠	يمكن للشركات المصرية المحلية تحقيق نجاح ملموس لهذه الصناعة.	X3_60
٦١	يمكن إيجاد حلول ممكنة التنفيذ وواقعية لحل كل المشاكل والعقبات التى تواجه صناعة السيارات فى مصر.	X3_61
٦٢	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بالتوجيه والتنسيق مع الجهات الحكومية والخدمية التى تعمل فى هذا المجال.	X3_62
٦٣	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بعد توجيه المشروعات الصغيرة لخدمة مراحل الإنتاج والتصنيع.	X3_63
٦٤	يمكن النهوض بصناعة السيارات المحلية بعد توجيه مصادر مالية كافية للصرف على مراحل الإنتاج والتطوير.	X3_64
٦٥	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد الإهتمام بتدريب الكوادر الفنية العاملة فى مجال التصنيع والإنتاج.	X3_65
٦٦	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد إختيار كوادر إدارية واعية قادرة على إحداث التطور المطلوب.	X3_66
٦٧	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد توجيه مصادر مالية كافية للإنفاق على مراحل التصنيع والتطوير فى الشركات المصرية.	X3_67
٦٨	يمكن النهوض بصناعة السيارات فى مصر بعد الإستعانة بأفضل التطبيقات والممارسات العالمية وتطويعها بما يتناسب مع إمكانيات وظروف الشركات المصرية.	X3_68

نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر (باستخدام أسلوب القياس المقارن)

المقدمة :

يعتبر أسلوب القياس المقارن أفضل مدخل أو أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة التي تستخدم بغرض تحسين أداء مؤسسات الأعمال، ففي ظل المتغيرات العالمية الجديدة تسعى منشآت الأعمال المصرية بوجه عام إلى تحسين أدائها الحالي، للوصول إلى أفضل المستويات الإنتاجية التي تؤهلها لإستمرار تواجدها في السوق الأقليمي والعالمي.
مشكلة الدراسة

و بالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في عدم قدرة الشركات المصرية و المعنية بتجميع وإنتاج السيارات في مصر من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة و التي من خلالها يمكن التصدي لمنافسة تلك الشركات الدولية الرائدة في تلك الصناعة و التي قامت بغزو أسواقنا المحلية لتكون سوق كبير لأننتاجهم، مم أثر ذلك سلبياً على شركائنا المحلية و أضعفها و أبقاها في مرحلة التجميع دون تحرك أو تطوير في مستويات أدائها، مما يعنى ضياع الكثير من الفرص التسويقية، و العملات الأجنبية، و الأسواق المحلية والأقليمية التي يمكن غزوها بتلك الصناعة الحيوية و التي تعتبر في الوقت الراهن من أفضل الصناعات التي يمكن توجيه الإستثمارات اليها نظراً لتوافر مقومات الإنتاج و التصنيع المحلي لها. وهذا ما يجعلنا نتساءل لماذا لا تتجه الإدارة العليا في تلك الشركات للإستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في محاولة للنهوض بتلك الصناعة و الإستفادة من تجارب الآخرين؟

فروض الدراسة

١. " لا توجد فروق و اختلافات جوهرية من حيث الأساليب الإدارية المتبعة، و كذلك مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن بين شركات القطاعين العام و الخاص في مجال صناعة السيارات ".

٢. " لا يوجد تأثير للمتغيرات الداخلية والخارجية على امكانية إيجاد حلول
حالية أو مستقبلية لمشكلات صناعة السيارات فى مصر فى ضوء
إستخدام أسلوب القياس المقارن".

نتائج الدراسة

- لا يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن عند وضع سياسة للحلول المستقبلية أو الحالية للنهوض بصناعة السيارات بشركات القطاع الخاص.
- يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن بشكل عام (الأساليب التسويقية - الابتكارات الحديثة - الأساليب المالية) عند إجراء سياسة تعتمد على الحلول الحالية بالامكانات المتاحة للنهوض بصناعة السيارات بشركات قطاع الأعمال العام.
- يوجد تأثير لمتغيرات القياس المقارن (الابتكارات الحديثة - الأساليب المالية) عند إجراء سياسة تعتمد على الحلول المستقبلية للنهوض بصناعة السيارات بشركات قطاع الأعمال العام.
- تختلف درجة تأثير المتغيرات الداخلية للشركة (خصائص الشركة - وعى الإدارة - الأساليب الإدارية المتبعة - توجهات الإدارة ومدى علمها بأسلوب القياس المقارن) والمتغيرات الخارجية للشركة والمتمثلة فى التشريعات والقوانين واللوائح المحيطة بيئة العمل خارج نطاق الشركة على كل من الحلول الحالية والمستقبلية للنهوض بصناعة السيارات وذلك باختلاف نوع القطاع.
- تعتمد الحلول المستقبلية والحالية للنهوض بصناعة السيارات على خصائص الشركة (البيئة الداخلية) وكذلك البيئة الخارجية (التشريعات والقوانين) بشكل مباشر بدرجة كبيرة جداً بالقطاع العام ، بينما نجد تأثيرها يكون بدرجة منخفضة بشركات القطاع الخاص.
- الحلول المستقبلية تتطلب الكثير من الجهد والوقت حيث تعتمد اعتماداً كبيراً على كل من الابتكارات الحديثة والسياسات المالية ، أما الحلول الحالية فهى تتطلب تكثيف للجهود السابقة بشكل مناسب إلا أنها تتميز بإتباع الأساليب التسويقية.

- أن الحلول المستقبلية تعتمد على مجموعة كبيرة من الخصائص المميزة للشركات التي لا بد من تكثيفها معاً وإستغلالها بشكل أكبر من تلك التي تستخدم في حالة إتباع الطول الحالية.
- إن إتباع الطول المستقبلية لا يعتمد بشكل كبير على وعى الإدارة بينما على العكس من ذلك فإن وعى الإدارة يعتبر أحد الأسس الهامة التي يبنى عليها الحلول الحالية.
- يوجد تباين كبير في معالجة المشكلات في قطاع صناعة السيارات في القطاعين العام والخاص.
- إن خصائص الشركات والسياسات المتبعة من جانب الإدارة لها دور كبير في معالجة مشكلات صناعة السيارات سواء في الأجل القصير أو الطويل وذلك بالنسبة لشركات القطاع العام بينما نجده محدود جداً في شركات القطاع الخاص.
- هناك تباين واضح في درجة الأهمية ما بين الإعتماد على الإمكانيات والموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات والحلول المستقبلية.
- يوجد إتفاق بين السياسات الإدارية لدى كل من القطاعين العام والخاص من حيث:
 - وجود ترابط مستمر بناء مع كل المهتمين والقائمين بصناعة السيارات.
 - استغلال الإدارة العليا للموارد المادية و الانتاجية المتاحة بشكل جيد.
 - الاهتمام بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع كل المستويات الاقتصادية للمستهلك المصري.
 - إهتمام الإدارة بإنتاج أنواع ودرجات متعددة من مستويات الجودة لتتناسب مع جميع الأذواق والاحتياجات.
 - اهتمام الإدارة بتطبيق منهج التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المعنية مع الشركات الرائدة الأخرى.

توصيات الدراسة

- لا بد من إحداث تغييرات جذرية فى فكر شركات القطاع العام ، وكذلك الشركات التابعة لها من شركات مغذية لها وخلافه ، وذلك يكون من خلال الاهتمام بالدراسات التسويقية ، والابتكارات الحديثة ونقل التكنولوجيا المتطورة التى من شأنها فتح أسواق تصديرية جديدة أو التعاون مع الشركات العالمية من خلال إجراء تحالفات معها تخدم صناعة السيارات المحلية.
- لا بد من تطوير الفكر الإدارى الحالى بحيث يمكن استيعاب المتغيرات الحديثة والعالمية المتاحة حالياً ويتم ذلك من خلال اتباع اسلوب القياس المقارن حيث يعتبر هذا الاسلوب أهم الحلول التى يمكن تطبيقها فى الوقت الحالى.
- لا بد من توافر برنامج زمنى متتابع يضمن هذا البرنامج إحداث مجموعة من الحلول التى تعتمد على خصائص الشركات بم يتطلبه هذا البرنامج فى كل من الأجلين القصير والطويل.
- يجب الإهتمام والاعتماد على الأماكن والموارد الحالية للنهوض بصناعة السيارات بشكل أكبر من درجة الإهتمام بالحلول المستقبلية مع ضرورة نقل أفضل التطبيقات والممارسات العالمية (أسلوب القياس المقارن) من الشركات الرائدة فى تلك الصناعة .

Proposed Models for Reforming some of the Industrial Defects of the Car Industry in Egypt (Using the Benchmarking Method)

INTRODUCTION:

The Benchmarking method is one of the approaches or methods of the modern administrative methods which are used for improving the business organization performance. The world wide modern changes in fact are forcing the Egyptian business organizations to improve their current performance to reach up a high- grade of productivity which qualify them to be existing whether regionally or internationally.

RESEARCH PROBLEM:

The main difficulty of the research is due to the deficiency of the Egyptian companies whether in collecting or producing cars as they don't follow the modern administrative methods. These modern administrative methods enable them to face and compete with the great International companies which could invade the local markets by their products. That leads to several wastes such as the loss of many marketing opportunities, hard currency as well as local and regional markets which can be invaded by this vital industry which is considered as the best industries to receive investments because of excess of products.

THE RESEARCH HYPOTHESES:

- 1- There aren't any significant differences between using the followed administrative methods and the scope of the applied Benchmarking methods among either public or private companies which are specialized in cars manufacturing.
- 2- There isn't any effect for neither the internal nor the external variables in the car industry companies on the potentiality of offering solutions for problems in that industry in Egypt using the benchmarking method.

Results of study:

- ✕ Benchmarking has no effect on planning the policy for putting current or future solutions for the development of the car industry especially in the private sector companies.
- ✕ There is an effect for the benchmarking variables in general (marketing methods – modern inventions – financial methods) when carrying out a policy that relies upon the current solutions by using possible potentialities to develop the car industry in the public sector companies.
- ✕ There is an effect for the benchmarking variables (modern inventions – financial methods) by carrying out a policy relying on the predicted solutions to develop car industry in public sector companies.
- ✕ The degree of effect of the internal variables in the company differ due to (the company characteristics – administration perception – followed administrative methods).As well as the external variables that differ due to different laws, policies and regulations in the external surrounding environment of the company.
- ✕ In public and private sector companies the current and future solutions aiming at developing the car industry depend upon the company characteristics (internal variables) and the laws and legislations in the surrounding environment (external variables).
- ✕ The current or prospective solution for development of cars industry rely mainly and directly upon the company characteristics (internal environment) and the legislations and laws (external environment) specially at the public sector, while their effect is very low at the private sector companies.
- ✕ The prospective solutions require much more of both effort and time because they rely mainly upon the modern inventions and financial policies, while the current solution require increasing the previous efforts but they are characterized by following marketing methods.
- ✕ The prospective solutions rely mainly upon characteristics of the company, which should be gathered as a whole and developed to

make the maximum use of it more than that used in case of following the current solutions.

- ✗ Following the prospective solutions doesn't rely mainly upon the administration perception however the administration perception is one of the most important principals when they are being applied.
- ✗ There is a great difference in solving problems of the industry between private sector and the public sector).
- ✗ The companies' characteristics as well as the followed policies of the administration play a great role in solving problems of car industry whether on the short-term or long term for the public sector companies. That is much less in case of the private sector companies.
- ✗ There is a remarkable difference between the potentialities of current resources to develop car industry and the prospective solutions.
- ✗ The administrative policies in the private and public sectors agree as follows:
 - ☞ Existence of continuous attachment with all experts who are interested in cars industry.
 - ☞ The top management use of financial and productive available resources .
 - ☞ Interest in producing many types of quality levels to go with the economic levels of the Egyptian consumer.
 - ☞ Interest in producing many types of quality levels to go with all needs and tastes.
 - ☞ Interest in making strategic alliances with the pioneer companies in the car industry.

Recommendations of the study:

- ✎ Radical changes should be applied on the gates of the public sector companies as well as the connected companies such as the feeding companies....etc.
- ✎ The current administrative thinking should be developed to have capacity for the modern and international changes by following the Benchmarking method which is considered as the best applied method nowadays.
- ✎ Successive timetable program should be applied that guarantees making a set of solutions which rely upon the characteristics of the companies in both short term and long term durations.
- ✎ The current potentialities and resources should be used to develop cars industry at higher grade than being interested in the prospective solutions and it is necessary to transfer the last modern application and practices of the Benchmarking method from the pioneer companies which are specialized in that industry.