

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية- مغنية-

كلية علوم التجارية وعلوم التسيير

والعلوم الاقتصادية

تخصص المالية

بحث تقريري لنيل شهادة الليسانس L.M.D.



# الأداء المقارن في صناعة التمويل الأصغر

إعداد الطالبين :

إشراف الأستاذة المحترمة:

يعلى سمية

بن لباد محمد

مالكي سمية

السنة الجامعية : 1434هـ/1435هـ

2013م/2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اللهم صلى على محمد وآل محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً"

صدق الله العظيم

وقال تعالى:

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنتك العليم الحكيم"

قول مأثور لعقاد الأصمعي:

"إنني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه إلا قال لو خير

هنا لكان أحسن، ولو زيد لكان أفضل، ولو ترك ذلك لكان أجمل"

وهذا من عظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

# دعاء

ربي لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت  
ولا أصاب باليأس إذا فشلت  
بل ذكرني دائما بالفشل  
هو التجارب التي تسبق النجاح  
يا رب إذا جردتني من النجاح أترك لي القوة والعناء  
حتى أتغلب على الفشل  
يا رب... إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار  
وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو  
يا رب.. إذا نسيتك لا تنساني  
ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي  
وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
وأدخلني في عبادك الصالحين

آمين

# شكر و تقدير

"ربي أومرنني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبائك الصالحين"  
سورة النمل، الآية: 19.

نتشرف أن نتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان  
والعرفان بالجميل إلى أستاذنا الفاضل "بن لباد محمد"، على تكرمه  
بالإشراف على رسالتنا، لما لمسناه من صدر رحب وتوجيه سديد،  
ونصائح قيمة ومثمرة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل، ونسأل  
الله العلي القدير أن يثيبه خير الثواب إنه سميع مجيب.

جزاك الله خيرا



# إهداء



بقلبي تملؤه السعادة، أهدي هذا العمل إلي من سهرت لأجلي الليالي،

وربتك وتعبك ودمعت لي بكل حبه وإخلاص، صاحبة أعلى وسام " أمي " الغالية

أدعوا الله أن يرزقها الصحة والعافية، وإلى ذلك الذي تعب وحره نفسه وأعطاني

" والدي " العزيز حفظه الله وأبقاه تاجا فوق رأسي، وإلى كل أفراد عائلتي الأعماء

وإلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

مالكي سمية

# إهداء

إلى من قال الله في حقهما: { ولا تقتل لهما أنفسه ولا تنصرهما وقتل لهما قولا كريما }

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا.

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها.

أمي الغالية

جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى مدرستي الأولى في الحياة.

أبي الغالي.

أطال الله في عمره

إلى كل إخوتي وأخواتي:

جعلهم الله عوناً لي.

إلى كل من ارتبطت بيني وبينهم مودة وصداقة

أخص بالذكر صديقاتي.

إلى كل من يؤمن بأن بذور النجاح التغيير هي في خزانة وفي أنفسنا قبل أن

تكون في أشياء أخرى.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

يعلى سمية





مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: أهمية المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: تاريخ نشأة المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

الفرع الأول: لغة (أصل التسمية).

الفرع الثاني: اسلأحا ( من وجمة نظر إدارة الأعمال).

المبحث الثاني: أهمية المقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: دوافع وأسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: دوافع تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: أسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المبحث الرابع: فوائد ومزايا المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: فوائد المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: مزايا المقارنة المرجعية.

المبحث الخامس: دور المقارنة المرجعية.

المبحث السادس: أهداف المقارنة المرجعية.

المبحث السابع: أنواع المقارنة المرجعية.

STRATEGIC Benchmarking المطلب الأول: المقارنة المرجعية الإستراتيجية

COMPETITIVE Benchmarking المطلب الثاني: المقارنة المرجعية التنافسية.

FACTINAL Benchmarking المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الوظيفية.

INTERNAL Benchmarking المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الداخلية

EXTERNAL Benchmarking المطلب الخامس: المقارنة المرجعية الخارجية.

International Benchmarking المطلب السادس: المقارنة المرجعية الدولية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول: متطلبات برنامج المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: التخطيط.

المطلب الثاني: التصميم.

المطلب الثالث: التنفيذ.

المطلب الرابع: تقويم النتائج.

المبحث الثالث: النقاط الرئيسية المتصلة بخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية.  
 المبحث الرابع: القواعد المساعدة في تسيير وحماية عملية المقارنة المرجعية.  
 المبحث الخامس: الأخطاء التي يجب تجنبها عند تنفيذ المقارنة المرجعية.  
 المبحث السادس: عوامل نجاح عملية المقارنة المرجعية.  
 المطلب السابع: علاقة المقارنة المرجعية باتجاه الإدارات الحديثة.  
 المطلب الأول: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر.  
 المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000)  
 المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية.  
 المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة  
 الفصل الثالث: تحليل و مقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي

#### تمهيد

المبحث الأول: أهمية التمويل الأصغر.  
 المطلب الأول: نهاية وتطور التمويل الأصغر  
 المطلب الثاني: تعريف التمويل الأصغر.  
 المطلب الثالث: أهمية التمويل الأصغر.  
 المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر.  
 المبحث الثاني: أثر التمويل المصغر (الأصغر).  
 المبحث الثالث: المرأة والتمويل الأصغر.  
 المبحث الرابع: نظرة على سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية  
 المطلب الأول: مميزات سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية  
 المطلب الثاني: منهجيات الإقراض.  
 المطلب الثالث: المنتجات المعروضة في مؤسسات التمويل الأصغر العربية.  
 المطلب الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي.  
 المطلب الخامس: البنية التحتية الداعمة " مكاتب الائتمان".  
 المبحث الخامس: الاتجاهات في الجمع والانتشار.  
 المبحث السادس: هيكل التمويل لدى مؤسسات التمويل الأصغر.  
 المبحث السابع: الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر العربية  
 المطلب الأول: الكفاءة والربحية  
 الفرع الأول: الربحية.  
 الفرع الثاني: الكفاءة.



يتسم العالم اليوم بمتغيرات عديدة ومسميات جديدة، فمنه العولمة إلى التجارة العالمية إلى عصر المعلوماتية وثورة الاتصالات التي حولت العالم إلى قرية صغيرة.

وتتمثل تحديات العولمة بدخول العالم إلى نظم جديدة مترامية الأطراف والأبعاد، تسود علاقات اقتصادية قائمة أساس على المنافسة الشديدة بين المنظمات نتيجة الاندماج الدولي لأسواق السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وواضح حال تأثير الموانع الحدود بين مختلف دول العالم، ولهذا فإن المؤسسات الناجحة تتفق على ضرورة وأهمية ما يمكن أن نسميه الذكاء الجمعي، وهو ذلك الذكاء الذي يتم الاعتماد على تجميع حواصل القدرات الذكائية لمجموع أفراد المجتمع الواحد والعالم اليوم يدرك جيدا أنه لن يقوى على مواجهة تحديات العصر إلا بالتكامل والترابط المشترك بين الأفراد وبين مؤسساته وحتى بين الدول.

وأمام كل ذلك فإنه شدة المنافسة توجه على المنظمات خصوصا الدول النامي، أن تعتمد تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء وتقليص فجوة الأداء بينها وبين المنظمات الرائدة كملا لأجل منافستها والتغلب عليها.

ومن الأساليب الإدارية المعاصرة والتي أثبتت نجاحا هائلا في التطبيق في الدول

المتقدمة: " أسلوب المقارنة المرجعية " "BENCH MARKING".

إن فقر الدول المتخلفة لا يعتبر دليلاً على عدم وجود العوامل والقوى الكامنة المؤدية إلى التقدم، وإنما هو الافتقار إلى الطرق والوسائل التي بواسطتها يمكن لهذه العوامل وتلك القوى أن تصبح قادرة على خلق نمو منشود.

إن الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، والإصلاحات الهيكلية وعمولة الاقتصاديات التي مرت بها بعض الدول خاصة النامية منها، والأزمات سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية والتي كانت مصحوبة بجملة من المشاكل، من تسريح للعمال الناتج عن الخصخصة وانتشار البطالة والتفاوت في الطبقات الاجتماعية أدت كلها على تفشي الفقر وتزايد معدلاته، ومن أجل الاستجابة إلى طلبات التمويل من قبل الأفراد ذوي الدخل الضعيف في مختلف الدول النامية، بدأت بعض الخدمات المالية بالظهور في التسعينيات ضمن ما نسميه بالتمويل متناهي الصغر، أو ما يعرف بالتمويل الأصغر، في الدول النامية، هناك حاجة ملحة لمثل هذه الخدمات =، نجد أنها غير متطورة أو غير موجودة في أغلب الأحيان.

وعلى ضوء ما سبق تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إمكانية تطبيق القياس المقارن " المقارنة المرجعية" في مجال التمويل الأصغر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

❖ ما المقصود بالأداء المقارن والتمويل الأصغر؟

❖ كيف يساهم الأداء المقارن في قياس التمويل الأصغر؟

❖ هل يسهم الأداء المقارن في زيادة التمويل الأصغر؟

مبررات اختيار الموضوع:

رغبنا في دراسة والتطرق إلى موضوع حديث نسبيا وهو ما وجدناه في موضوع

الأداء المقارن.

المبررات الموضوعية:

لأنه موضوع أثبت فعالية كبيرة وحقق نجاحات هامة في مختلف المجالات بدليل أن أكبر

الدول والشركات تبنته في مختلف الدراسات.

هدف الدراسة:

ينصبُ هدف الدراسة على جانبيين أساسيين وهما: التعريف أكثر بأسلوب المقارنة

المرجعية من خلال التطرق إلى أساسياته، وإبراز دور المقارنة المرجعية في مجال التمويل الأصغر.

أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة فيما يلي:

المقارنة المرجعية أسلوب معاصر يمكن الاعتماد عليه في تحسين أداء المنظمات في مختلف

المجالات خاصة مجال التمويل الأصغر الذي حَقَّق خطوات هامة.

تنبثق أهمية البحث لكونه يتناول أسلوب فعال وتقنية حديثة أثبتت نجاعته في مختلف

المجالات فضلا عن توضيح أهمية المقارنة المرجعية في صناعة التمويل الأصغر.

## خطة ومنهجية البحث:

تضمنت خطة البحث ثلاث فصول:

الفصل الأول: تضمن جانب نظري للبحث من خلال تناوله: نشأة المقارنة المرجعية،

مفهومها، أهميتها، دوافعها، ومزاياها ودورها وأهدافها وختمنا الفصل بأنواعها.

الفصل الثاني: تضمن الجانب التطبيقي لعملية المقارنة المرجعية، خطوات تطبيقها،

النقاط الرئيسية المتصلة بخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية، القواعد المساعدة في تسيير عملية

المقارنة المرجعية، الأخطاء التي يجب تجنبها عند تنفيذها، عوامل نجاح العملية، وأخيرا علاقتها

واتجاهات الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث: تضمن الجانب التحليلي للموضوع، فبعد تناول شكليات التمويل

الأصغر، من نشأة، وتعريف، وأهمية، وخصائص، ثم تطرقنا بعدها إلى اثر التمويل الأصغر، المرأة في

مجال التمويل الأصغر، معوقات التمويل الأصغر، ثم تحولنا بعد ذلك تحليل التمويل الأصغر في

البلدان العربية بالتطرق إلى أهم مميزات سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية، منهجيات

الإقراض، المنتجات المعروضة، الإطار التشريعي والتنظيمي للتمويل الأصغر في البلدان

العربية، الاتجاهات في الانتشار والحجم، الهيكل التمويلي، بالإضافة إلى الأداء المالي من حيث

الربحية والكفاءة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: أهمية المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: تاريخ نشأة المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

الفرع الأول: لغة (أصل التسمية).

الفرع الثاني: اصطلاحا (من وجهة نظر إدارة الأعمال).

المبحث الثاني: أهمية المقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: دوافع وأسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: دوافع تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: أسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية.

المبحث الرابع: فوائد ومزايا المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: فوائد المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: مزايا المقارنة المرجعية.

المبحث الخامس: دور المقارنة المرجعية.

المبحث السادس: أهداف المقارنة المرجعية.

المبحث السابع: أنواع المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: المقارنة المرجعية الإستراتيجية STRATEGIC Benchmarking

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية التنافسية COMPETITIVE Benchmarking

المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الوظيفية FACTINAL Benchmarking

المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الداخلية INTERNAL Benchmarking

المطلب الخامس: المقارنة المرجعية الخارجية EXTERNAL Benchmarking

المطلب السادس: المقارنة المرجعية الدولية International Benchmarking

## تمهيد:

في مناخ عمل يتسم بالتطور السريع ومساحة ضخمة من الاختيارات أمام العملاء، لا تستطيع مؤسسة واحدة أن تساير التطور في كل شيء دون أن تشارك أو تشارك الآخرين ما لديهم من معارف للتحسين والتطوير.

فالآخرين لديهم عادة الكثير من المعارف التي يمكن تعلمها وتطبيقها بل وتطويرها.

ولا يقتصر نقل المعارف من منافسين أو رواد في نفس المجال فأحيانا لا توجد حلول إيجابية وفعالة لبعض المشكلات في مجال عمل محدد ولكنها توجد في مجال آخر مختلف تماما في نشاط الأعمال.

فهناك أفكار وممارسات يمكن نقلها من المجال الطبي إلى الصناعة أو من المجال العسكري للصناعة واقرب مثال لذلك هي فكرة السيطرة على حركة المواد والأجزاء والمنتج التام التي طبقتها تويوتا والمعروفة بالاسم الياباني كان بان والتي تم اقتباسها من فكرة عمل السوبر ماركت ، فليس من الضروري أن تكون المقارنة في نفس الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه بل من الممكن أن تجد بعيتك في أنشطة وصناعات أخرى مختلفة ولكنها تحمل أفكار جيدة قد تكون نافعة لمؤسستك .

ولذلك فالمؤسسات الناجحة تفكر عالميا بالقياس المقارن لأفضل أداء و تتحرك فعليا في

حدود واقعها(مواردها المتاحة)

المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: تاريخ نشأة المقارنة المرجعية.

إن المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي "Francis Lowell" بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال.

وفي عام 1913م قام الصناعي "Henry ford" بتطوير خط التجميع "Assembly line" كأسلوب صناعي متميز من خلال قيام بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات.

في القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصائصهم، واستندوا عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينيات من القرن الماضي، وقبل أن تكون نتيجة المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال<sup>(1)</sup>.

(1) مجبل دواي إسماعيل " فاعلية المقارنة المرجعية لتقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، ص03.

حيث كانت اليابان أول البلدان التي طبقت المقارنة المرجعية "Benchmarking" وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبها أو ملاءمته مع ظروفهم.

وبعد تلك العملية بدأت اليابان في أواخر الستينيات بتطوير مبتكراتهم الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة، حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً و يحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص<sup>(2)</sup>.

ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة "Xerox" هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات<sup>(3)</sup>.

(2) د. عباس أ. نوار كحيط الموسمي: " دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص24.

(3) د. علاء طالب فرحات، أ. عبد الفتاح جاسم محمد: " أساسيات المقارنة المرجعية"، دار صفاء للنشر والطبع، عمان -الأردن، ط 1، 2009، ص 26.

المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

الفرع الأول: لغة (أصل التسمية).

مصطلح المقارنة المرجعية "Bench marking" مشتق من مسح الأرض من خلال إيجاد أو تشخيص علامة أو إشارة "Land surveying where marks" تكون نقطة مرجعية أو دلالة، فمعناها الأصلي هو "المركز المعرف" ، ويستعمل بوصفه مسارا أو مرجعا لأخذ المقاييس مقابلها، وهذه الكلمة نزحت إلى عالم الأعمال حيث جاءت لتعني : " Bench marking " : قياس الأفضل في الصنف "best in class" هو إنجاز معترف به كمعيار للبراعة لعمليات الأعمال.

الفرع الثاني: اصطلاحا ( من وجهة نظر إدارة الأعمال).

بالاتجاه نحو الفعل أو النشاط، فإن المقارنة المرجعية يمكن أن تعرف بشكل فلسفي بوصفها: " ممارسة وجود متواضعة كافية للاعتراف بأن شخص هو الأفضل في شيء ما وأن تكون حكيما بما فيه الكفاية للتعلم كيف تجاربه أو حتى تتجاوزه". ويعتقد " " أن هذا التعريف يستحوذ على جوهر المقارنة المرجعية و يعني التعلم من الآخرين، ولقد اختلفت التسميات لهذا المفهوم في إطار المصطلحات اللغوية العربية، فالبعض أطلق عليه تسمية " المقارنة المرجعية" (الشبراوي)، وأسماه البعض "القياس إلى النمط"(السلمي)، كما أطلق عليه الآخرون تسمية "المعايير القياسية المقارنة" و تسمية أخرى هي " المقارنة بمنافس نموذجي" ، ويميل عدد كبير من

الباحثين والكتاب إلى تسمية "المقارنة المرجعية" لأنها الأكثر دلالة واتفاقاً مع الأصل والجوهر الأداء كمفهوم ومتطلبات.

وتعد اليابان من قادة العالم في المقارنة المرجعية وليس لديهم كلمة مقابل مصطلح "

Bench marking " لكن كلمة "dantotsu" التي تعني أفضل الأفضل " the best of the

best" كما تعني أفضل تطبيق لأفضل العمليات والأفضل في الطراز<sup>(4)</sup>.

كما تعرف المقارنة المرجعية على أنها : " مقاييس نوعية وكمية لتلبية التفوق على

متطلبات وتوقعات المنتفع، عن طريق التعلم من الآخرين كونها عملية تعلم ممارسات في مجالات

محددة في منظمات منافسة وغير منافسة"، ومن أجل إيجاد تلك الممارسات الأفضل فإنه ينبغي أن

تقوم المنظمة قياساً لأخرى لفهم: ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ ولماذا تعمل هذا الشيء؟ كما أن تعلم

الممارسات من المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية، هذا من

جهة، ومن جهة أخرى، فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية، وبهذا

تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عن مواكبة الآخرين وحسب، بل يجب

استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم إلى الأفضل.

(4) د. صلاح عبد القادر النعيمي، د. سناء عبد الرحيم سعيد، سعدون محسن، دراسة ميدانية في الشركات العامة حول: " تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة الصناعية، ص500.

ووفقا لهذه الرؤية، نعني بالمقارنة المرجعية "بحث وتطبيق مستمرين للعديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة وللقادة في الصناعات الأخرى غير المنافسة"، وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود الصناعة الواحدة، وتغدوا معبرة عن "مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن الصناعة أو البلد، أي مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها"، وبتعبير آخر "المقارنة المرجعية وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة مستقبلية خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن السؤالين: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ وكيف نكون نحن الأفضل؟".

وأبعد من ذلك فالمقارنة المرجعية هي: "مضاهاة أو مباراة أفضل الأفضل" **Emulating the Best of the Best** <sup>(5)</sup> أو النضال لتكون أفضل الأفضل **Striving the Best of the Best** وبتعريف بسيط جدا و مختصر "تحسين أنفسنا عن طريق التعلم من الآخرين" <sup>(6)</sup>.

واستخلاصا لما سبق وتعريف شامل يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها: " المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل، وهي عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات

(5) د. إيثار عبد الهادي آل فحيان، " المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005، ص 88.

(6) محمد علي الخزيمي، دراسة حول: " المقارنة المرجعية " الإدارة المالية، قسم الموازنة العامة، لبلدية دبي، 2008-2009، ص 3.

والممارسات من خلال البحث عن المنافسين الأقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارجها<sup>(7)</sup>.

### المبحث الثاني: أهمية المقارنة المرجعية.

يرى الباحث (Roos,1995 : p239) في بحوثهم والكتاب على أهمية المقارنة

المرجعية للمنظمة لما تقدمه من فوائد ومزايا من خلال الآتي:

1.التغيير الثقافي: فمن خلال تطبيق المقارنة المرجعية بصورة جيدة تتمكن المنظمة من

وضع الأهداف الواقعية والجدية، بما يسهم في تقديم ضمانات للزبائن لمصادقية هذه الأهداف وسعي الشركة نحو تحقيقها.

2.تحسين الأداء: إن تحديد فجوة الأداء مقارنة بالشركات المتفوقة الريادية تمكن

المنظمة من اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها.

تدريب الموارد البشرية: إن إجراء عملية المقارنة يتطلب تحديدا الحاجة لكوادر

كفاءة تشترك في فعاليات حل المشكلات وتحسين العمليات ويضيف ( Harrington 1996, : p12-14)

(7) د. علاء طالب فرحان، أ. جاسم عبد الفتاح محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ص32.

إن أهمية المقارنة المرجعية تتجلى في الآتي:

- تلبية متطلبات الزبائن: إن دور المقارنة المرجعية تتمثل في مساعدة المنظمة في إمكانية التفكير الشمولي باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي وبما يساهم في تلبية متطلبات الزبائن،
  - ضمان اعتماد أفضل الممارسات: إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقييم المستمر للبيئة الخارجية، وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة المرجعية أحيانا بـ " المحاكاة المبدعة"، فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة.
  - إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية حلا جذريا للمشاكل التي تواجه المنظمات، وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف لهذه المخرجات أن تلبى احتياجات الزبون الداخلي والخارجي من خلال فهم المقارنة عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على إشباع احتياجات ورغبات الزبائن.
  - تحسين الخبرة التنافسية للمنظمة: إن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن تم دمج كل ذلك في خطط وبرامج تبناها المنظمة سيجعلها تسير في الاتجاه الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية.
- ويرى (zairi , 1996, p 16) أن أهمية المقارنة المرجعية تتمثل في النقاط التالية:

➤ التأثير في القرارات الإستراتيجية لصناعة العمليات.

➤ تحسين العمليات.

➤ فهم متطلبات الزبون.

➤ وضع معايير الأداء الداخلية.

➤ مساعدة المنظمات على قيادة استراتيجيات بشكل منظم وكفئ<sup>(8)</sup>.

وهناك جوانب أخرى تُبرز أهمية القياس المقارن يُمكن إيجازها فيما يلي:

➤ دعم توجيهات رسم وتحديد المسارات الإستراتيجية للفرد أو المؤسسة أو الدولة

بحسب المهتم بالقياس المقارن.

➤ التعرف على المستويات العالمية في مجال الصناعة بشكل عام، وخاصة للمهتمين

بالتعامل مع الأسواق الخارجية بالمنح أو التلقي.

➤ توليد الأفكار في مجالات التطوير والتنمية من خلال تصنيفات منهجية منظمة بالقياس

المقارن، ومن خلال تجارب وخبرات يتم تجميعها والاستفادة منها بالقياس المقارن في إطار العولة

والتواصل الدولي بالتقارب بين مستويات الأداء للمؤسسات بالعالم.

➤ المساعدة في التعرف على الفجوات ومواطن الضعف والخلل بالأداء وسبل علاج

الجهات الأخرى المثيلة لها.

➤ الاتجاه نحو موضوعية التقييم و الابتعاد عن التقييم المتحيز غير الموضوعي، على

مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة<sup>(9)</sup>.

(8) المرجع السابق: ص 32-33.

المبحث الثالث: دوافع وأسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية.المطلب الأول: دوافع تبني برنامج المقارنة المرجعية.

في هذا الإطار يمكن إقرار آراء البكري أنّ الدافع الأساسي من استخدام برنامج المقارنة هو إنشاء معيار يتم مقارنة الأداء وفقا له وتحديد نموذج التعيين وكيفية التحسين، وبالتالي يمكن معرفة كيف يتم مقابلة احتياجات الزبائن في الشركات الأخرى.

أمّا " أبو نبعة ومسعد" فيؤكد على أن تحديد ما يمكن أن يتوقع الزبائن الداخليين والخارجيين الحصول عليه من المنافسون هو دافع مهم لتبني البرنامج على مستوى الشركة بوصفه جزءا أساسيا في تحديد احتياجاتهم وتعلم طرق بديلة في أداء العمل وكمحصلة لهذا إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ويؤكد "Shack" على دافع آخر هو تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص فيها.

ويحدد البعض تفاصيل أكثر فيما يخص دوافع لجوء الشركات إلى اعتماد البرنامج تتمحور حول.

➤ الرغبة في التحدي في إطار أهداف عقلانية.

➤ تشخيص سبل إنجاز الأهداف.

➤ تحديد الفجوة بين أداء الشركة وأداء أفضل المنافسين مع تشخيص نقاط القوة

والضعف.

➤ تحسين مستمر ومتسارع للبقاء في حالة التنافس.

➤ فقدان الشركة حصتها السوقية مع حاجتها إلى المناورة لاستعادتها<sup>(10)</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية<sup>(11)</sup>.

مع المقارنة الرجعية	بدون مقارنة مرجعية	
تركيز خارجي على المنافسة قبول الأفكار والطرائق الجديدة حماس والتزام عاليين	تركيز داخلي تغير بطيء التزام منخفض	المدخل التنافسي
أفكار جديدة توسع أفقي داخل صناعات أخرى امكانيات معجلة	لا توجد اختراعات رؤية قصيرة النظر محددات مفروضة ذاتيا	تكيف الممارسات الأفضل
استنادا على حقائق السوق بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة	استنادا على التاريخ أو البديهية عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	معرفة متطلبات الزبون
يهدف الوصول إلى تحسين كبير استهداف قيادة الصناعة	استجابة لمعايير تاريخية استهداف البقاء في الصناعة	تأسيس أهداف وغايات واضحة
الاتجاه نحو التحسين المستمر	القول بالوضع الراهن	تحسين الإنتاجية

(10) د. علاء طالب فرحات، أ. عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ص 49-50.

(11) د. إيثار عبد الهادي آل فحيان، " المقارنة المرجعية الاستراتيجية، ص 92.

تقبل واطيء للمبادرات الجديدة	عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق
------------------------------	-------------------------------

### المبحث الرابع: فوائد ومزايا المقارنة المرجعية.

#### المطلب الأول: فوائد المقارنة المرجعية.

النجاح في تحديد المقارنة المرجعية هي عبارة عن تحديد التغيرات في الأداء من خلال إدخال تحسينات لسدّ تلك الثغرات، وبالتالي تنتج فوائد كبيرة ملموسة مثل:

➤ خطوة للتغيرات في الأداء والابتكار.

➤ تحسين النوعية والإنتاجية.

➤ تحسين قياس الأداء.

المقارنة المرجعية يمكن أن يكون لها أيضا تأثير مفيد في الجوانب التي تحتاج إلى التحسين

المستمر، مثل:

➤ رفع مستوى الوعي بقضايا الأداء وزيادة الانفتاح إزاء جوانب القوة والضعف

النسبية.

➤ التحكم من الآخرين وزيادة الثقة في تطوير وتطبيق نهج جديدة.

➤ زيادة المشاركة وتحفيز الموظفين في تغيير البرامج.

➤ رفع الاستعداد لتبادل إيجاد حلول للمشاكل المشتركة وبناء توافق في الأداء حول ما هو مطلوب لاستيعاب التغيرات.

➤ فهم أفضل للصورة الأكبر واكتساب منظور أوسع لتفاعل العوامل التي تيسر تنفيذ الممارسات الجديدة.

➤ زيادة التعاون والتفاهم ضمن إطار التفاعل بين المنظمات<sup>(12)</sup>.

### المطلب الثاني: مزايا المقارنة المرجعية.

يسمح تنفيذ برنامج المقارنة المرجعية من الحصول على مجموعة من الفوائد يمكن توضيحها فيما يلي:

➤ إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منهج جديد أو خدمة بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة.

➤ إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفعالية لمقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

➤ المقارنة المرجعية تعلم إدارة الشركة كيف تتحكم وتستثمر في التعلم، وبالتالي ستكون في حالة بحث دائما عن أفكار جديدة وعن طرائق جديدة وعن وسائل جديدة للعمل،

(12) محمد علي الخزيمي، "دراسة حول المقارنة المرجعية، ص06.

وبالتالي ستُكون أفكار وخبرات ومعرفة ومهارات إدارة الشركة دائما متجددة ومتطورة وبعيدة عن التقادم.

➤ إن المقارنة المرجعية لدى غدارة الشركة لكي تكون مثل القمم في الصناعة الذين يقودون التغييرات إلى كل ما هو أفضل وجديد.

➤ أن المقارنة المرجعية تساعد الإدارة الشركة أو المنظمة على تعزيز مواطن القوة ومواطن الضعف في وضع تنافسي في نفس الوقت ستعمل على معرفة أسباب مواطن الضعف وتحاول التغلب عليها وتقويتها وتجعلها في موضع تنافسي.

وعليه فإن وجود مقاييس ومقارنات تقييم الأداء الخارجية بجانب المقاييس والمقارنات الداخلية يجعل الشركة قادرة على التحسن أكثر مما كانت تتصور ممكنا، لو اكتفت بالتقييم الداخلي فقط، وإن تغير المقاييس الخارجية للأداء مع التطورات في الظروف الخيطة بحيث تطور مقاييس نظام تقييم الأداء تلقائيا داخل الشركة<sup>(13)</sup>.

### المبحث الخامس: دور المقارنة المرجعية.

لقد اعترف بوصف المقارنة المرجعية كأداة رئيسية فعالة وكفاءة الخدمات العامة، ولديها دور مفيد يلعب في إحداث تحسينات للجوانب فإن الحديث اليوم عن أن المنظمات في القطاع

(13) د . عباس أنوار لاجية الموسني، " دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة" ص 29-30.

العام تشارك في كل جانب من الجوانب، فيمكنها أن توفر إطاراً للتعليم عن تلك المنظمات التي تفعل الأشياء جيداً.

### 1. المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:

المقارنة المرجعية يمكن أن تساعد في استمرارية تحسين الخدمات العامة وعلى وجه الخصوص يمكن أن تساعد في:

➤ تحديد أمثلة المسار للممارسات الجيدة من المنظمات في قطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة وفي دول العالم.

➤ رصد التقدم المحرز في إدخال التحسينات مقابل المنظمات الرائدة.

➤ استعراض الخدمات لتحديد أفضل الموردين.

➤ تحقيق التحسينات المستمرة في وضع السياسات وتقديم الخدمات.

➤ تشجيع التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

### 2. إيصال المنافع لنطاق واسع:

إن الفوائد التي تكون على نطاق واسع من المقارنة المرجعية تكتمل مع المواضيع

الرئيسية التي ينطوي عليها تحويل الخدمات العامة:

- التعلم من تلك التي تحقق التفوق في المجالات المماثلة.
- تبادل المعرفة والبصيرة بين المنظمات حول التغلب على المشاكل المشتركة.
- تحديد مقاييس الأداء المناسبة ووضع أهداف واقعية من اجل تحسينها.
- تشجيع مشاركة الموظفين في إجراء التغييرات الحادثة.
- إدخال نهج التعاون الذي يؤدي إلى نتائج أفضل<sup>(14)</sup>.
- تطوير ثقافة التحسين المستمر والاستعداد على التعلم من احد خارج المنظمة نفسها.
- إدخال طرق جديدة للعمل وإيجاد حلول مبتكرة.

### 3. التعاون مع خطط تحسين أخرى:

المقارنة المرجعية يمكن أن تستخدم أدوات أخرى في التحسين بالإشراك مع الغير ومن خلاله يعمل الجميع على تحديد الممارسات الجيدة، والفرص التي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء ومن المهم عدم النظر إلى كل مخطط في عزله لأنه بذلك يُمكن أن يلعب دور في تحقيق التميز للخدمات العامة طبيعة ونطاق التغيير يعني أن لا أحد يمكن أن يتوقع مخطط لتقديم كل ما هو مطلوب، وهناك الكثير مما يمكن تحقيقه عن طريق:

➤ تطبيق كل ما هو ملائم.

(14) محمد علي الخزيمي، " دراسة حول المقارنة المرجعية " ، ص16-17.

➤ استغلال التعاون بينهما.

➤ زيادة الفرص المتاحة لتحقيق نطاق أوسع من التعلم من خلال تلك الخبرات التي

استخدمتها بنجاح.

#### 4. تقاسم الدروس المستفادة:

الفرص المتاحة لزيادة القمة التي سوف تضاف من المشاريع الفردية لمشاريع المقارنة

المرجعية يمكن أن تنشأ المعلومات المتعلقة بها وتكون متاحة لآخرين للتعلم منها، فهناك الكثير ما

يمكن اكتسابه من التعرف على العمل الجيد الممكن ومن ما لا يمكن عمله بشكل جيد.

كما أنه المفيد حقا أن تكون هناك فرص للتعرف على المسائل العملية التي ينطوي عليها

الأمر عند تنفيذ التغييرات ومع ذلك قد يكون للشعوب عدم الارتياح إزاء الكتابة عن تاريخهم

على الرغم من أنها قد تكون على استعداد من مناقشتها مع الآخرين مرة واحدة بعد أن تنشئ

التقرير.

وتجمع الهيئات الفرعية والرئيسية دراسات لحالات وأمثلة للممارسات الجيدة التي يمكن

البحث فيها من قبل الأعضاء<sup>(15)</sup>.

#### 5. أين يمكن العثور على مزيد من المعلومات:

(15) المرجع السابق، ص17.

هناك فرصة لم يسبق لها مثيل لإحداث فرق حقيقي على الخدمات العامة، ولتحسين الطريقة التي يعمل بها موظفي الواجهة، ومع ذلك فهناك أيضا خطر حقيقي من كثرة عدد المبادلات والمخططات وأيضا عدم وجود فرصة للوقوف للوراء لرؤية كيف يعمل الجميع معا. هذا هو الموضوع الذي تأتي منه الهيئات الرئيسية والفرعية وهو يهدف إلى قطع طريق للتعقيد من خلال توفير معالم الأماكن واضحة والتي يمكن من العثور على مزيد من المعلومات عن المعايير وغيرها من خطط التحسين<sup>(16)</sup>.

### المبحث السادس: أهداف المقارنة المرجعية.

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية في تحقيق عدد من الأهداف، إذ يرى " Elmathan et Young" بأن تطبيق المقارنة المرجعية يحقق ثلاث أهداف رئيسية وهي كالاتي: [ Elmathan et young, 1996, p :41 ].

- التحسين المستمر للعمليات الداخلية وذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الآخرون أداءهم وتحديد نواحي القصور والأنشطة الداخلية والعمل على **تكييفها**.
- سعي الشركة من أجل أن تصبح المنافس الأكبر من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي رسمها المنافسون.
- لأغراض البقاء في بيئة الأعمال.

(16) المرجع السابق، ص 18.

أما "Robert" فقد حدّد أربعة أهداف من تطبيق المقارنة المرجعية وهي: [ Robert,

[1999, p :68.

• مساعدة الشركة للاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى.

• تحديد كيفية أداء الشركة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق أهدافها

باستخدام أفضل الطرق لذلك.

• مساعدة الشركة على أن تكون في الصدارة من خلال تمييز منتجاتها وإجراء

التحسينات الضرورية على منتجاتها.

• استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الأخطاء والمشاكل داخل الشركة ومن

خلال ملاحظة النقاط أعلاه، يثبت أن الهدف الأساسي من تطبيق المقارنة المرجعية هو: "

التحسين المستمر لأداء الشركة مقارنة بأفضل المنافسين وبما يتلاءم وإمكانياتها"<sup>(17)</sup>.

وهناك أهداف أخرى التمسّت من الواقع في كل من القطاع العام والخاص وكذلك في

أوروبا تتمثل في:

• **القطاع الخاص:** إن الغرض من المقارنة المرجعية هو كسب الميزة التنافسية، فطريقة

المقارنة المرجعية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نجاحات المنظمات التجارية، بأنه وسيلة تسعى إلى

(17) د. عباس أنوار: كحيط الموسوي: " دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبني

على أساس الكلفة المستهدفة، ص 26.

ابتكار النماذج خارج الصناعة وطريق لحفظ مركز الطليعة في المنافسة، فعمليات البحث التي أجريت مؤخرا تظهر أن المقارنة المرجعية هي الثالثة في الأكثر استخداما من بين أدوات الإدارة.

• **القطاع العام:** قد صرح المدير التنفيذي والإداري لمجموعة " بي تي " "BT" بأنه على مدى السنوات الأخيرة ومنظمات القطاع العام في جميع أنحاء العالم تنتقل بشكل تدريجي إلى المقارنة المرجعية في الخدمات العامة، أما في القطاع العام في المملكة المتحدة قد أقرت بأن المقارنة المرجعية أداة قوية للتحسين وإحداث خطوة حديثة كنوع من التغييرات اللازمة لتقديم الخدمات العامة، كما تم الاعتراف بأن كفاءة وفعالية هذه الأخيرة تقوم بدور حيوي في تحسين القدرات التنافسية عن طريق تخفيف العبء الواقع على الأعمال التجارية والامتثال للتكاليف.

المقارنة المرجعية هي إحدى الوسائل التي توفر الحافز اللازم للتغيير في إيصال كل من الموارد الأساسية وغير الأساسية والأنشطة لرفع مستوى الخدمات العامة عن طريق نشر الممارسات الجديدة<sup>(18)</sup>.

كما أنها تشجع استخدام المعايير على نطاق واسع ومنهجي في جميع أنحاء القطاع العام، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء ويمكن أن يساعد الفرد على التحكم التنظيمي.

(18) محمد علي عبيد الخزيمي: دراسة حول : المقارنة المرجعية، ص50.

• في أوروبا: في أوروبا تستخدم المقارنة المرجعية كأداة إحداث التحسينات في الأداء لكل من القطاع العام و المؤسسات التجارية كوسيلة لزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الأوروبي ككل.

إن اللجنة الأوروبية أصدرت برنامج مبادرة المقارنة المرجعية والتي أدت إلى تمكين الدول الأعضاء من التحكم من خلال التجارب المشتركة والممارسات الجيدة وعلى وجه الخصوص داخل مؤسسة المديرية العامة (الإدارة العامة).

مبادرة المقارنة المرجعية هدفت إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة على ثلاث مستويات:

- في إطار شروط المقارنة التركيز على تحسين البيئة الخارجية التي تعمل فيها الشركات.
- المقارنة المرجعية تركز على تحسين البيئة الداخلية داخل الشركات وتهدف إلى التشجيع على زيادة اتخاذ المقارنات المرجعية ولاسيما فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

• قطاعات المقارنة المرجعية تركز على التحديات التنافسية التي تواجهها الشركات في قطاعات معينة، وينطوي ذلك على العمل مع الشركاء في صناعات ومجالات معينة<sup>(19)</sup>.

(19) المرجع السابق: ص6.

المبحث السابع: أنواع المقارنة المرجعية.

المقارنة المرجعية هي أداة متعددة الاستخدامات، ومن الممكن تطبيقها بمجموعة متنوعة من الطرق، وذلك لتلبية عدة احتياجات للتحسين.

وتستخدم مصطلحات مختلفة للتمييز بين سبل تطبيق المقارنة المرجعية، والكلمة الأولى في كل نوع لها علاقة أو تدل على نوع الشريك أو غرض المقارنة المرجعية، وفي بداية مشروع المقارنة المرجعية من المهم أن يكون واضحاً تماماً ما ينبغي تحقيقه من خلال هاته المقارنة المرجعية وتطبيق المنهجية المناسبة:

المطلب الأول: المقارنة المرجعية الإستراتيجية STRATEGIC Bench marking

هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وقد طبقت هذه الإستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة ومن أبرزها شركة "AT XT"، وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة بكل ما هو جيد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلاءم مع ظروفها وبيئتها<sup>(20)</sup>.

(20) المرجع السابق: ص7.

**المطلب الثاني: المقارنة المرجعية التنافسية. COMPETITIVE Bench marking**

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، ولذلك تسمى المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، بهدف التعرف على فجوات الأداء بين المنظمة والمنظمات المنافسة الأخرى، يرى : " Mccnamee " بأن: " المقارنة المرجعية التنافسية هي أداة التخطيط التكتيكية التي استخدمتها شركة " زيروكتش " أواخر عام 1970 م وتبنتها المنظمات اليابانية، وقد اقترنت تسميتها بإعادة هندسة العمليات"، في حين يرى كل من " Norriet et Radfond " المقارنة المرجعية التنافسية من خلال المزايا التي تقدمها للمنظمة تتمثل فيما يلي:

أ. معرفة ماذا سيكون أداء الأعمال في المستقبل.

ب. ما هي القيود المفروضة على العمليات.

ج. كيف يمكن معرفة ومعالجة نقاط القوة والضعف<sup>(21)</sup>.

**المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الوظيفية. FACTINAL Bench marking**

تتضمن مقارنة وظيفة معينة ( التسويق، إدارة الموارد البشرية... الخ)، أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع الوحدات التي تعمل

(21) علاء فرحات طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية"، ص 33-34.

في نفس المجال أو مجالات أخرى، كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق، هذا النوع من المقارنة المرجعية يمكن أن يؤدي إلى الابتكار والتحسينات الهائلة<sup>(22)</sup>.

#### المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الداخلية INTERNAL Bench marking

وتشمل البحث عن الشركاء داخل نفس المنظمة، من مزايا هذا النوع سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات الحساسة وأن البيانات متاحة فيتم الوصول إليها بسهولة في كثير من الأحيان، وعادة ما تحتاج هذه المقارنة إلى وقت وموارد أقل، وقد يكون هناك أقل من العقبات التي تعرقل التنفيذ كما أن ممارسة النقل عبر نفس المنظمة سهلا نسبيا<sup>(23)</sup>.

#### المطلب الخامس: المقارنة المرجعية الخارجية EXTERNAL Bench marking

وتمثل السعي خارج المنظمات والذي من المعروف أنه أفضل الأنواع، فالمقارنة المرجعية الخارجية توفر فرصا للتحكم من الذين هم في الطليعة أو الرواد، على الرغم من أنه يجب أن يغيب عن الأذهان أنه ليس كل أفضل الممارسات حلول يمكنه أن تنقل إلى الآخرين، وبالإضافة إلى ذلك أن هذا النوع من المقارنة المرجعية قد يستغرق المزيد من الوقت والموارد لضمان إمكانية المقارنة بين البيانات والمعلومات ومصادقية النتائج التي توصل إليها لوضع توصيات سليمة<sup>(24)</sup>.

(22) محبل دواي إسماعيل، " قاعدة المقارنة المرجعية في الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح " ص 6.

(23) محمد علي الخزيمي، دراسة حول المقارنة المرجعية، ص 8.

(24) المرجع نفسه ، ص 37.

المطلب السادس: المقارنة المرجعية الدولية.

يستخدم فيها شركاء يسعون إلى بلدان أخرى لأن لأفضل الممارسين يقعون في أماكن أخرى من العالم، فالعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي زيادة في الفرص المتاحة للمشاريع الدولية، ومع ذلك فإن هذه يمكن أن تأخذ المزيد من الوقت والموارد لإنشاء والتنفيذ، والنتائج قد تحتاج إلى تحليل دقيق بسبب الاختلافات الوطنية<sup>25</sup>.

(25) محمد علي الخزيمي، دراسة حول المقارنة المرجعية ، ص 6.



تمهيد

المبحث الأول: متطلبات برنامج المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: التخطيط.

المطلب الثاني: التصميم.

المطلب الثالث: التنفيذ.

المطلب الرابع: تقويم النتائج.

المبحث الثالث: النقاط الرئيسية المتصلة بخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية.

المبحث الرابع: القواعد المساعدة في تسيير وحماية عملية المقارنة المرجعية.

المبحث الخامس: الأخطاء التي يجب تجنبها عند تنفيذ المقارنة المرجعية.

المبحث السادس: عوامل نجاح عملية المقارنة المرجعية.

المبحث السابع: علاقة المقارنة المرجعية باتجاه الإدارات الحديثة.

المطلب الأول: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000)

المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة

قامت بعض الدول بإنشاء آليات تنظيمية تقود رحلة نقل المعارف والمفاهيم والأفكار بين القطاعات المختلفة لدفع عجلة التطور في كل اتجاه.

القياس المقارن ليس مدرسة إدارة منفصلة ولكنه آلية لتطبيق مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات الفنية لمراجعة وتطوير فاعلية الأداء للشركة في أغلب الأنشطة داخل المنشأة وهي لذلك تعتبر بمثابة حجر زاوية للأعمال الصناعية ، بل و تتطلب بعض المعايير والمواصفات أن يشمل القياس المقارن كل أنشطة العمل بالمؤسسة وهو نوع من التحسين والتغيير يسعى في النهاية لتحقيق متطلبات العميل في أعلى قيمة مُمكنة من خلال مقارنة أنشطة المؤسسة المختلفة بغيرها من المؤسسات الرائدة ومحاوله نقل أفكار مناسبة في حدود قدرات المنشأة .

### المبحث الأول: متطلبات برنامج المقارنة المرجعية.

يسبق أي جهد عملي ، جهد فكري وفلسفي يرسم وحدة الاتجاه للجهد العملي ، لذا قبل الاشتراك ببرنامج المقارنة لا بدّ من التأكيد من قدرة الشركة في الإيفاء بمتطلبات برنامج المقارنة ورغبتها وبناء أسس لعلاقة تعلم معه. ويمكن إيجاز هذه المتطلبات في النقاط التالية:

**1. الرغبة في الالتزام:** عند الإقدام على مشروع ضخم كالولوج في برنامج المقارنة

المرجعية لا بدّ من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل،

كما ستزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام وطأة الصعوبات وتحديات التنفيذ، فضلا عن توافر

الرغبة فهي وحدها غير كافية لإتمام المشروع ويتطلب توافر الالتزام من لدن العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالموارد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه كما يأتي:

• **التعهد بالتغيير:** أي أن تتعهد إدارة الشركة بشكل جدي بإجراء التغيير، فإذا لم يكن هناك تعهد بإجراء التغيير ولم يكن للشركة ميل كلي نحو التحسين في عملياتها لترتقي في سلم المنافسة العالمية، فإن برنامج المقارنة يجب أن لا يؤخذ بنظر الاعتبار كأداة للتحسين في الشركة.

• **التمويل:** رصد الموارد المالية لأعضاء فريق العمل المكلف بإجراء المقارنة المرجعية، إذ أن هذه الأموال ستدعم زيارة فريق العمل إلى الشريك المقارن التي قد تدوم من يومين إلى أسبوعين، لذلك يتوجب على الإدارة أن توفر الأموال اللازمة إذا ما أريد تنفيذ المقارنة بنجاح.

• **العاملين:** أي توفير العاملين الأكفاء لغرض تنفيذ البرنامج.

• **الإفصاح:** أي وجود رغبة جديدة من قبل الإدارة في تقديم نفس النوع والمستوى من البيانات التي تريد أن تطلبها من الشريك المقارن، أي أن الإدارة وحدها هي القادرة على اتخاذ قرار الإفصاح عن البيانات للشريك المقارن<sup>(26)</sup>.

(26) د. علاء فرحان طالب، أ. عبد الفتاح جاسم محمد: أساسيات المقارنة المرجعية، ص 45-46.

• **الاشتهار:** يجب أن تكون الإدارة مشتركة بفاعلية في برنامج المقارنة وضرورة إبراز أثرها في كل مرحلة من مراحل برنامج المقارنة، فيجب أن تكون الإدارة مشتركة في تحديد العمليات التي ستقارن مرجعيا ومن هي الشركات المرشحة كشركاء في برنامج المقارنة، أي يجب أن تكون الإدارة العليا مشتركة مشاركة مباشرة في نشاطات برنامج المقارنة.

**2. ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية:** من المتطلبات الأساسية لبرنامج المقارنة المرجعية هو ربط أهدافه مع أهداف الشركة الإستراتيجية، وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية وبما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز الشركة وتعزيز إمكاناتها في الخلق والافتدار.

**3. السعي نحو الريادة:** يتطلب برنامج المقارنة أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين و أن ترقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد فجوة الأداء وصولا الى أفضل موقع تنافسي.

**4. إبداع الأفكار الجديدة:** يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي سيمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي والمناخ التنظيمي السائد في الشركة.

5. فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج و الخدمة: يتعين على فريق العمل

الفهم الكامل لما يجري داخل الشركة من طرائق معالجة عمليات الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة، ويتطلب قبل البدء ببرنامج المقارنة قياس الأداء لتسهيل مهمة المقارنة أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن.

6. توثيق العمليات: تعد عملية التوثيق ركنا أساسيا لإجراء برنامج المقارنة وذلك لما

تحققه من فوائد وأهمها<sup>(27)</sup>:

- توفر عملية التوثيق فهم مشترك لما يجري داخل الشركة ولجميع المرتبطين بالعملية.
- توفر عملية التوثيق المعرفة الكاملة بآثار التحسين بعد إجراء برنامج المقارنة وتعريف الشركات بنواحي قصورها لمساعدتهم في إيجاد سبل المعالجة وتنفيذها من قبل فريق العمل.

7. توفير أنظمة الاتصال: يتطلب برنامج المقارنة توفير أنظمة اتصال كفوءة تساعد

على نشر البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء المعالجات الفورية، إن نظام الاتصالات الكفاء يوفر المزيد من الوقت والجهد والكلفة ويعمل على تطوير لغة التخاطب ويؤمن سير برنامج المقارنة بشكل سليم.

وتضيف "Greenlee" مجموعة من المتطلبات قبل الولوج في برنامج المقارنة، وهي

على النحو التالي:

(27) المرجع السابق: ص 47-48.

- تحديد طريقة الدراسة التي ستستخدمها الشركة.
- من الضروري أن تفهم الإدارة معنى المقارنة.
- التعرف على كيفية ربط دراسة المقارنة بالخطة الإستراتيجية.
- تشخيص زبائن الشركة.
- التعرف على من سيسير ويوجه دراسة المقارنة.
- التعرف على ما الذي تريده الشركة من المقارنة.
- تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لإجراء برنامج المقارنة<sup>(28)</sup>.

### المبحث الثاني: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.

وضع المهتمون والباحثون نماذج مختلفة لخطوات تطبيق المقارنة المرجعية، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه النماذج إلا أنها تمثل وجهات نظر مختلفة استنادا لبيئات التطبيق المتباينة، وفي جميع الأحوال ليس هناك نموذج مضبوطا يمكن أن يكون مشتركا لجميع الوحدات الاقتصادية، إذ أن كل وحدة اقتصادية تستخدم النموذج الذي ينسجم مع بيئتها ومواردها، ويمكن تحديد مراحل تطبيق المقارنة بما يلي:

(28) المرجع السابق: ص 47-48.

المطلب الأول: التخطيط.

تتضمن هذه المراحل النقاط التالية:

أ. تحديد العناصر الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للعملية، وهي العناصر التي سيتم قياسها في دراسة المقارنة.

ب. تحديد الوحدات الاقتصادية التي قطعت أشواطاً أطول في العناصر الأساسية لهذه النشاطات، ويمكن أن تكون الوحدات المنافسة أو وحدات في قطاعات أخرى، ويجب أن تكون تلك الوحدات هي التي قطعت شوطاً أطول في تطبيق العمليات الموجهة للقيمة، أي التطبيقات التي تؤدي إلى تكلفة أقل أو قيمة أعلى للزبون.

المطلب الثاني: التصميم.

أ. التحضير المفصل لطبيعة العمليات المراد تجميعها.

ب. اتخاذ خطوات للتعريف بالمعلومات والميزات التي يمكن تقديمها للوحدات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقارنة المرجعية داخلياً.

ج. التفاوض مع الوحدات الاقتصادية المختارة للحصول على اتفاقيات رسمية لإجراء الدراسة واختيار شكل تبادل المعلومات.

المطلب الثالث: التنفيذ.

أ. قياس الإنجازات التي حققتها المنظمات ذات التطبيقات المتقدمة وذلك لفهم لماذا؟

وكيف تحققت هذه النتائج<sup>(29)</sup>؟

ب. قياس أداء الوحدة الاقتصادية ومقارنته مع الأداء الأفضل، وقد يكون القياس قد تم

فعلا خلال مرحلة تصميم الدراسة، وذلك لتكون قادرين على التفاوض مع الوحدات

الأخرى، وقد نحتاج مرة أخرى لقياس الأداء بناء على طلب الوحدات الأخرى.

المطلب الرابع: تقويم النتائج.

أ. تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج الوحدات الاقتصادية.

ب. تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدما أو تعزيز مكانة الوحدة

الاقتصادية المتقدمة، ولا تتضمن هذه المرحلة النسخ، ولكن الابتكار والتكيف بالنسبة

للمعاملات التي تمكن الوحدة من التحسن.

ج. تطبيق الخطة وتقييم النتائج، تعتبر تطبيقات المقارنة المرجعية غير محدودة، ولكن

الموارد المتاحة لهذه الطريقة محدودة، ولذلك على المنظمة وضع دليل لتحديد الوظائف

(29) مجبل دواي إسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية لتقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح"، ص5.

والنشاطات والعمليات التي يجب دراستها خلال برنامج المقارنة، وإن كل وحدة يجب أن تكيف العمليات الأساسية بحيث توافق احتياجاتها الخاصة<sup>(30)</sup>.

من جهة أخرى أثبتت شركة "XEROX" الرائدة في هذا المجال أنه يلزم إتباع الخطوات

التالية عند تطبيق المقارنة المرجعية وهي كالتالي:

### ➤ التخطيط Planning

✓ تحديد مخرجات موضوع الدراسة.

✓ تحديد أفضل المنافسين

✓ تحديد طرق جمع البيانات

### ➤ التحليل: Analysis

✓ تحديد فجوة المنافسة الحالية.

✓ إعداد مستويات الأداء المستقبلية.

### ➤ التكامل: Integration

✓ إعداد أهداف وظيفية.

✓ صياغة خطط تنفيذية وظيفية.

(30) المرجع السابق: ص06.

➤ التنفيذ: Executed

- ✓ تنفيذ الإجراءات.
- ✓ مراقبة النتائج من خلال التقارير.
- ✓ إعادة إجراء المقارنة لتقويم الوظائف.

➤ النضج: Maturity

- ✓ إحراز موقع قيادي.
- ✓ تكامل الممارسات الجديدة ضمن عمليات المنظمة<sup>(31)</sup>.

المبحث الثالث: النقاط الرئيسية المتعلقة بخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية.

- ❖ أهمية التزام الإدارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
- ❖ المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
- ❖ تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- ❖ تمثل علامة الضفة أو العلامة المرجعية " المرتبة الأفضل " "Best in Class"
- وليست الأفضل في الصناعة "Best in the Industry" أي بصرف النظر عن الصناعة.

(31) علاء فرحات، عبد الفتاح جاسم محمد: أساسيات المقارنة المرجعية، ص 40-41-43.

❖ لا تكن قنوعا بفجوة صفرية "Zero Gap" بل استهدف التفوق.

❖ رقابة حذرة على المعالجات الجديدة أو عند إجراء تغييرات أساسية في المعالجات

المستخدمة.

❖ المقارنة المرجعية ليست مرة واحدة وإنما هي " عملية مستمرة".

ملاحظة: تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية بالدرجة الأولى

والأساسية على عاتق الإدارة و فرق المقارنة المرجعية التي ينبغي أن تضم العاملين في أجزاء المنظمة

الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية<sup>(32)</sup>.

### المبحث الرابع: القواعد المساعدة في تيسير وحماية عملية المقارنة المرجعية.

أوصى المركز الأمريكي للإنتاجية والنوعية " Productivity and Quality center

"American Based" ببعض القواعد المساعدة في تيسير وحماية عملية التبادل المشترك

للمعلومات، أهمها:

❖ الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.

❖ امتلاك معرفة أساسية في إجراء المقارنة المرجعية.

(32) إيثار عبد الهادي آل فيحان، " المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"،

- ❖ تحديد ما الذي يجب مقارنته ومتغيرات الأداء الرئيسية الواجب دراستها مع إجراء تقويم ذاتي ودقيق، فضلا عن تشخيص المنظمات ذات الأداء الأفضل.
- ❖ الاتصال بشركاء المقارنة المرجعية المحتملين.
- ❖ تطوير استبانة ووضع تعليمات لإجراء مقابلة يمكن أن يطلع عليها الشركاء مسبقا.
- ❖ امتلاك الصلاحية والرغبة في مشاركة المعلومات مع الشركاء.
- ❖ الاتفاق المتبادل على جدولة وتنظيم الاجتماعات<sup>(33)</sup>.

### المبحث الخامس: الأخطاء التي يجب تجنبها عند تنفيذ المقارنة المرجعية.

- ❖ أن تكون عملية المقارنة المرجعية من أجل مصلحة.
- ❖ التركيز كليا على مقارنات مقاييس الأداء بدلا من العليات والأنشطة التي تمكن تحقيق الممارسة الجيدة.
- ❖ التوقع بأن عملية المقارنة المرجعية ستكون سهلة وسريعة.
- ❖ صرف وقت طويل على جزء واحد من هذه العملية على حساب أجزاء رئيسية أخرى ولدعم ذلك من خلال التوصيات.
- ❖ التوقع في العثور على شركاء المقارنة المرجعية لجميع نواحي المنظمة.

(33) المرجع السابق: ص95.

❖ طلب المعلومات والبيانات دون أن تكون المنظمة على استعداد للتقاسم مع الآخرين، على العكس من ذلك، فالمنظمات تتوقع تبادل معلومات، وهذا الأمر حساس من الناحية التجارية، الاتفاق على الامتثال للمقارنة المرجعية معتمدة مدونة لقواعد السلوك بحيث أن تساعد على تجنب المشاكل ومما يزيد ذلك من سرية المعلومات<sup>(34)</sup>.

❖ تطبيق المقارنة المرجعية قبل قهيئة أجواء الرأي العام الداخلي بالمؤسسة لتحمل المسؤوليات وتبعات المقارنة المرجعية، بل إن المقارنة المرجعية تتطلب التحفيز المستمر للرأي العام على الاستمرار والمضي قدما في التفاعل مع إجراءات المقارنة المرجعية والمراجعات المستمرة التابعة له.

❖ تطبيق المقارنة المرجعية قبل التغييرات التنظيمية الواجبة لضمان نجاح المقارنة والمراجعات اللاحقة.

❖ تطبيق المقارنة قبل التنسيق المسبق والكامل مع الإدارة العليا بالمؤسسة، خاصة ولو تمت المقارنة بشكل جزئي في بعض الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

❖ تطبيق المقارنة المرجعية بدون وجود نظام معلومات قوي وفعال للبيانات المتفقة والنتيجة عن أعمال القياس والمراجعات.

(34) محمد علي الخزيمي: دراسة حول المقارنة المرجعية، ص14.

- ❖ وجود فجوة بين ناتج القياس المقارن وبين الاستفادة من تلك النتائج من خلال الوحدات الإدارية المختلفة للأفراد.
- ❖ الخطأ في اختيار النموذج المناسب لقيم الممارسة الأفضل التي سيتم السعي نحوها في خطة القياس المقارن، سواء لكونها ليست الأفضل أو لأنها ليست الأنسب، أو للأخطاء الواردة حول المعلومات عن تلك الممارسة<sup>(35)</sup>.
- ❖ الاختيار غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
- ❖ الأهداف غير السليمة خاصة على المدى الطويل.
- ❖ عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
- ❖ المساهمة غير الكافية من طرف الإدارة العليا.
- ❖ التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ.
- ❖ غياب المتابعة وعدم كفايتها.
- ❖ الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو طريقة التطبيق<sup>(36)</sup>.

(35) أسامة أحمد: القياس المقارن.

(36) الموقع الإلكتروني: [www.uploads/1364/bonchmarketing.ran](http://www.uploads/1364/bonchmarketing.ran)

المبحث السادس: عوامل نجاح عملية المقارنة المرجعية.

قد يظن البعض للوهلة الأولى أن العملية قد تبدو عليها السهولة، غير أن المتخصص يوقن جيداً أن القياس المقارن يحتاج إلى العديد من عوامل النجاح التي يتطلب ترسيخها في سبيل تنفيذ قياس مقارن ناجح وفعال، من بين أهم تلك العوامل اللازمة لنجاح القياس المقارن ما يلي:

❖ التحضير الفكري المكثف للفكر الإداري بالمؤسسة نحو الاطلاع على أحداث

جوانب القياس المقارن المستهدف تطبيقه، أو على مؤشرات المحلية والإقليمية والعالمية .

❖ تبني إدارة المؤسسة عملية القياس المقارن بشكل كامل مع دعمها للمتخصصين

القائمين بالقياس ومتطلبات أعمال القياس.

❖ إجراء التعديلات والتغييرات بالهياكل والإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام القياس

المقارن بشكل كامل مع دعمها للمتخصصين القائمين أو التطوير المستهدف نحو التنمية

بالمؤسسة.

❖ إقرار الحوافز والمحفزات اللازمة لفرق العمل والمتعاونين مع خطط القياس المقارن

والتطوير المستمر نحو تحقيق الممارسات الأفضل، ويخطئ من يظن أن التطوير والتنمية لا

يكلف الوقت والجهد والتكاليف التي يتم استردادها بشكل مضاعف مع نجاح خطط

التطوير.

❖ الاختيار الدقيق قبل الاستقرار على النموذج الذي سيتم إتباعه كقيمة مرجعية للقياس، حيث سيتبعه العديد من التبعات التي قد يصعب بعد ذلك تغيير مسارات هذا النموذج والتحول إلى نموذج آخر.

❖ الاستمرار في عمليات القياس والتحديث المستمر للقيم المرجعية، للوقوف على حجم القوة في الأداء أو مدى التنمية والتطوير الحادث بالفعل<sup>(37)</sup>.

### المبحث السابع: علاقة المقارنة المرجعية باتجاه الإدارات الحديثة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر.

يتمثل التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في النوعية والكلفة والوقت، فالعلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة في أنهما يسعيان للتحسين المستمر.

#### المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000)

بموجب نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية، على الإدارة أن تتأكد من أن جميع الفعاليات المتعلقة بالجودة مفهومة لدى الجميع، وأنها تطبق بشكل دقيق، وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر عمله في الجودة.

(37) أسامة أحمد: القياس المقارن.

وبما أن عملية المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في الوحدة بما يجري في وحدة أخرى ناجحة في مجال موضوع المقارنة، وعلى هذا الأساس فإن مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم "ISO9000" في هذا الجانب عند تطبيق نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفات القياسية تجري المقارنة بين ما هو موجود فعلا وما يجب أن يكون طبقا لما نصت عليه المواصفات القياسية، وإن الفرق بين الاثنين إذ أن المقارنة في حال المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين في حين يكون المرجع في حالة "ISO9000" هو المواصفات نفسها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية.

يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية، إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز و الإبداع، إذ أن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد المصالح الذاتية لها،<sup>(38)</sup> مثل تقديم الخدمات التعليمية بأقل كلفة أو أحسن نوعية، كما توجد صعوبات أخرى في وضع المؤشرات للوحدات الخدمية غير الهادفة للربح، وهي أن الكلفة الثابتة تخلق ثقلا كبيرا من إجمالي التكاليف مما يجعل العلاقة بين المدخلات والمخرجات صعبة التحديد والقياس.

(38) مجبل دواي إسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية لتقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح"، ص8.

ويعد مقياس الكلفة من المقاييس لقياس كفاءة الأداء في هذه الوحدات، لذلك بينت الجمعية الأمريكية للمحاسبة بأن محاسبة التكاليف في الوحدات غير الهادفة للربح أهمية كبيرة للمسوغات التالية:

❖ إن معظم المنافع الاجتماعية تقدمها للقطاعات غير الهادفة للربح.

❖ إن مؤشر الربح في هذه الوحدات يكاد أن يكون معدوماً.

❖ عدم وجود المتفيعين لتقويم كفاءة الأداء مما أدى إلى جعل محاسبة التكاليف لها دور مهم للقيام بهذه العملية وواحدة من الأدوات المهمة في تقويم كفاءة الأداء هي المقارنة المرجعية، وإن دور المحاسبة ممكن أن يأتي بشكل فاعل مع المقارنة المرجعية للأداء، إذ أن الأداء يندرج ضمن مفاهيم محاسبة الكلفة الإدارية من خلال الموازنات والكلف المعيارية وتحليلها.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أن تحقيق رضا الزبون يتم من خلال التزام المؤسسة بالتنوع الشاملة في منتجاتها وأساليبها، إذ ينظر للتنوع على أنها إمداد للمستهلك بما يحتاج إليه من الخدمات ذات سمات وخصائص تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته، في الوقت الذي يلائمه، وهو تبني في المنتج من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة، ويشارك في تقديمها وبناءها جميع العاملين في كافة المستويات، ويبرز الدور الإستراتيجي لإدارة النوعية في كونها تعزز قدرة المنظمة

لكسب الميزة التنافسية. إذ تعد الأداة الأكثر فاعلية في تحقيق إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز، وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للتحسين المستمر وخفض الكلف بما يساعد في أن تكون المنظمة رائدة في عملها<sup>(39)</sup>.

وإن مفاهيم الجودة تتمثل فيما يأتي:

❖ ضمان الجودة وهي عملية قبلية تتخذ قبل تقديم المنتج أو الخدمة وهدفها تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل وإكساب الخدمة نوعية مطلوبة ومحددة مسبقا.

❖ ضبط الجودة: فهي عملية بعدية بالنسبة للخدمة وهي لا تمنع الفشل وإنما تشير إليه، وإذا حدث أن إجراءات معينة لضمان النوعية لم تنجح في منع الفشل فيجب على المؤسسة تطبيق إجراءات بديلة تحول دون الفشل وتحقق النوعية المرجوة، وعلى المستوى العلمي الواقعي، فإن عمليتي ضمان النوعية وضبط الجودة يجب أن تتلازما بحيث تتبع التالية الأولى وتؤثر بها.

❖ إدارة الجودة هي نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة عمليات ومخرجات مستخدما أسلوبا علميا متميزا.

(39) المرجع السابق: ص7-8.

❖ أما المعيار في الاعتماد فهو بيان المستوى المتوقع الذي وضعتة هيئة مسؤولة أو معترف بشأها درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشودا من الجودة والتميز.

إن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الاثنان يهدفان إلى تحديد نواحي القصور في المنظمة بغية معالجتها، كما أنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبارات أساسية تشمل المدخل التنظيمي

الفصل الثالث: تحليل ومقارنة الأناج

التحويل الأصغر في العالم العربي

تمهيد

المبحث الأول: أهمية التمويل الأصغر.

المطلب الأول: نشأة وتطور التمويل الأصغر

المطلب الثاني: تعريف التمويل الأصغر.

المطلب الثالث: أهمية التمويل الأصغر.

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر.

المبحث الثاني: أثر التمويل الصغير (الأصغر).

المبحث الثالث: المرأة والتمويل الأصغر.

المبحث الرابع: نظرة على سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية

المطلب الأول: مميزات سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية

المطلب الثاني: منهجيات الإقراض.

المطلب الثالث: المنتجات المعروضة في مؤسسات التمويل الأصغر العربية.

المطلب الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي.

المطلب الخامس: البنية التحتية الداعمة " مكاتب الائتمان".

المبحث الخامس: الاتجاهات في الحجم والانتشار.

المبحث السادس: هيكل التمويل لدى مؤسسات التمويل الأصغر.

المبحث السابع: الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر العربية

المطلب الأول: الكفاءة والربحية

الفرع الأول: الربحية.

الفرع الثاني: الكفاءة.

تمهيد:

لا تزال المنطقة العربية تتميز بنموها المرتفع، ارتفاع عائداتها التي تفوق المتوسط، مع ذلك يبقى تمويل المستثمرين في المنطقة متواضعا مقارنة بمناطق أخرى من العالم.

أحد الأسباب الواضحة هي عدم وجود تشريع مناسب من شأنه أن يشجع المزيد من الاستثمار في هذا القطاع.

يسلط هذا الفصل الضوء على بعض التقدم المحرز في مجال الإصلاحات التنظيمية التي ينبغي أن تمكن المنطقة العربية من التآلق وجذب أكثر عدد من المستثمرين في السنوات المقبلة.

استندنا في تقديم هذا الفصل على تقرير من سنة 2010 الذي يعرض أحدث الاتجاهات الإقليمية استنادا على عينة من 37 مؤسسة تمويل أصغر من سبع دول : مصر، الأردن، لبنان، المغرب، فلسطين، تونس واليمن، فضلا عن أحدث التطورات، معتمدين على دراسة 55 مؤسسة تمويل عربية من تسع بلدان عربية، مصر، الأردن، بنان، المغرب، فلسطين، السودان، سوريا، تونس واليمن، وحاولنا التركيز أكثر على بلدين وهما مصر والمغرب، باعتبار أن البلد الأول يحظى بمؤسسات تمويل أصغر تعدّ الأسرع مقارنة مع مثيلاتها من حيث النمو والتقدم، أما الثاني فيتصدر قطاع التمويل الأصغر من حيث الانتشار.

المبحث الأول: ماهية التمويل الأصغر.

المطلب الأول: نشأة وتطور التمويل الأصغر.

كانت قرية جوبرا "Jobra" في بنغلاديش تُعاني من ظروف معيشية صعبة، ولم يكن من المتوقع أنّ فكرة امرأة كانت تقوم بتصنيع الكراسي من "تامبو" والتي كانت لا تملك رأس المال الخاص بها لشراء "البامبو" الخام، والذي كانت تقترض من أحد المرابية في القرية، وتظل تعمل هذه المرأة 12 ساعة يوميا في تصنيع الكراسي لرد القرض وفوائده ثم لا يبقى لها بعد ذلك إلا الكفاف لتعيش منه، وبعد اكتشاف هذه القصة من طرف الاقتصادي البنغالي "محمد يونس"، الذي كان يعمل معلما في الجامعة آنذاك وبمساعدة طلابه استطاع أن يوسع الفكرة بعد استطلاع أحوال الفقراء في 401 قرية أخرى محيطة، واكتشف أن الوضع القائم لا يتيح للفقراء توفير فرش واحد، وبالتالي لا يستطيعون تحسين أحوالهم مهما بلغ جهدهم واجتهادهم في العمل، ومن ثم اكتشف أنهم لا يحتاجون سوى رأس مال يتيح لهم الاستفادة من عوائد أموالهم، وعليه أقرض 42 امرأة من الفقراء مبلغا بسيطا من جيبه الخاص بدون فائدة ودون تحديد الموعد للرد، ولتنفيذ أكثر هذه الفكرة حاول إقناع البنك المركزي والبنوك التجارية لوضع نظام إقراض للفقراء بدون ضمانات وقد نجح المشروع نجاحا باهرا وغير حياة 500 أسرة من الفقراء ، وفي عام 1970 اقتنع البنك المركزي بنجاح الفكرة، وتبنى مشروع " جرامين " أي " مشروع القرية"، لقد أثبتت هذه الفكرة فاعلية نظام القروض المتناهية في الصغر، وما يطلق عليها

بالتمويل الأصغر، وهكذا كانت ولادة نوع جديد من التمويل كان له الأثر البالغ في تغيير وتحسين الكثير من فئات المجتمع وهو التمويل الأصغر<sup>(40)</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف التمويل الأصغر.

التمويل الأصغر مفهوم يطلق على مترادفات كثيرة: مثل التمويل المتناهي الصغر، و التمويل الأصغر، التمويل الصغير، القروض الصغيرة.

فالتمويل الأصغر أو " المايكرو فاينانس " في معناه البسيط هو التسليف والادخار وتقديم الخدمات المالية الأخرى مثل: التحويلات والتأمين وقروض الاستهلاك.....

### المطلب الثالث: أهمية التمويل الأصغر.

1. تحفل أدبيات التنمية بشواهد كثيرة على نجاح عملية التمويل الصغير في إنقاذ عائلات من الفقر في البلدان النامية، مثل: باكستان، مصر، الهند.... الخ، وغالبا ما كانت المبالغ المقترضة صغيرة لا تتجاوز المائتين لكنها مكّنت تلك العائلات من تحطّي عتبة الفقر.

2. يعتبر أداة فاعلة وهامة لتخفيف حدّة الفقر، ووسيلة ناجحة لتوفير حياة كريمة لذوي الدخل المنخفضة والعاطلين عن العمل، بحيث يتحولون إلى أفراد يمتلكون مشروعات مساهمة في التنمية، ولا يقعون عالة وعائق أمامها.

---

(40) حمدي زقاي، مروان صحراوي: مذكرة ماجستير تخصص تسويق الخدمات بعنوان " الأداء المقارن في صناعة التمويل الأصغر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص02.

3. الواقع يعكس أنّ معظم الناس ذوي الدخل المنخفض وعلى رأسهم النساء في العالم مازالوا يفتقرون للحصول على الخدمات المالية القابلة للاستثمار، سواء في مجال الادخار أو الائتمان، ويتمثل التحدي الكبير الذي تواجهه معظم الجهات العاملة في مواجهة القيود تستبعد الناس من المشاركة التامة في القطاع المالي.

4. يمكن للخدمات المالية أن تلعب دوراً حاسماً في تخفيض أعداد الفقراء والعاطلين عن العمل، بالحصول على الخدمات بشكل دائم يمكنهم من الزيادة في دخولهم وبناء أصولهم وتخفيض مدى تعرّضهم للصدمات الخارجية<sup>(41)</sup>.

5. زيادة التركيز على النساء: لقد زاد عدد الزبائن (العملاء) من النساء من 31 % في 1997 إلى 46% في سنة 1999، إلى 62 % في 2005.

6. مبادرات بمناقشة الحاجة لقوانين خاصة بالتمويل الأصغر أو استراتيجيات وطنية خاصة بتطور القطاع<sup>(42)</sup>.

### المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر.

➤ الفقراء لا يحتاجون إلى القروض فقط، بل إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية وغير

المالية.

➤ التمويل الأصغر يعتبر أداة قوية لمكافحة الفقر.

(41) فلوران بيديكارا، "التمويل المصغر في خدمة التنمية الاجتماعية"، ترجمة العمري زعيم.

- التمويل الأصغر يعني بناء أنظمة مالية تقدّم خدمات للفقراء.
- الاستمرارية المالية ضرورية للوصول إلى عدد كبير من الفقراء.
- التمويل الأصغر معني بإنشاء مؤسسات مالية محلية دائمة.
- التمويل الأصغر ليس هو دائما الحل.
- سقف أسعار الفائدة يمكن أن يضرّ قدرة الفقراء على الحصول على الفقراء.
- دور الحكومة هو التسهيل، وليس جهة التقديم المباشر للخدمات المالية.
- الدعم من الجهات المانحة يجب أن يكون مكتملا، وليس مزاحما لرأس مال من القطاع الخاص.

- نقص القدرات المؤسسية يعدّ من أهمّ المعوقات.
- أهمية الشفافية المالية في أنشطة الوصول إلى المتعاملين<sup>(43)</sup>.

(43) عبد الوهاب لطفي، "أساسيات التمويل الأصغر"، الوكالة الأمريكية الدولية للتنمية، مصر، 26 أبريل 2013.

المبحث الثاني: أثر التمويل المصغر (الأصغر).

أولاً: على مستوى الأسرة.

➤ يؤدي التمويل الأصغر إلى زيادة دخل الأسرة، لأن استخدام القروض والودائع يمكن أن يحدث تنوعاً لمصادر الدخل أو يحدث نمو للمشروع.

➤ إن توفير الخدمات المالية يمكن الزبائن من بناء وتغيير ممتلكاتهم، حيث يمكن استخدام القروض الصغرى للحصول على قطعة أرض أو القيام بعمليات البناء أو تحسين الإسكان أو شراء حيوانات و سلع استهلاكية، ويمكن للزبائن أيضاً استخدام القروض في الاستثمارات الذاتية، كالاهتمام بالصحة والتعليم.

➤ إن الفقراء دائماً معرضون لمزيد من الفقر، فهم ينتقلون من كارثة لأخرى، والتمويل الأصغر يمكنهم من الاستفادة من الفرص بشكل أفضل.

ثانياً: على المستوى الفردي.

➤ بالنسبة للنساء، فإن إدارة الأمور وزيادة التحكم في موارد الأسرة والوصول إلى معرفة تمكنهم من الاختيار بشكل أفضل والمشاركة بشكل أكبر في أمور الأسرة وشؤون المجتمع، ويصاحب التمكين الاقتصادي نمو في احترام الذات والثقة في النفس وزيادة فرص جديدة.

➤ يميل (الزبائن) عملاء التمويل الأصغر إلى أن تكون لديهم مستويات ومدخرات أعلى من غيرهم من الزبائن، وهذا العنصر مهم لبناء الأصول.

#### ثالثاً: أعلى مستوى المشروع

➤ ترتفع إيرادات المشروع نتيجة لخدمات التمويل الأصغر، لكن ليس دائماً كما هو متوقع، حيث أنّ القروض تعتبر من المنقولات التي يمكن استبدالها بشيء آخر مساوي في القيمة، وتستخدم لتمويل الاحتياج الأكبر أو حينما يتوقع الحصول على عائد أعلى<sup>(44)</sup>.

➤ خلق الوظائف في المشاريع الفردية عادة ما يكون ضئيلاً، بالرغم من ذلك إذ نظرنا إلى مستوى جميع المشروعات سنجد أنّ الزبون من داخل الأسرة يخلق فرص عمل لغيره<sup>(45)</sup>.

#### المبحث الثالث: المرأة والتمويل الأصغر.

عندما تفقد المرأة العربية زوجها مصدر قوتها وبالأخص في المجتمعات التي يعتمد فيها الرجال على قوة أجسادهم، تصبح المرأة مسؤولة عن إطعام نفسها وأبنائها، وهنا يأتي دور التمويل الأصغر لتقديم الخدمات المالية وغير المالية للنساء وبالأخص في الأماكن الريفية التي يعرف النساء فيها سبل التعامل مع القطاع المصرفي الرسمي، بل إنه في أكثر الأحيان تعاني النساء في تلك المجتمعات من الأمية.

(44) مونيكا كوهان، أثر التمويل الأصغر، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، رقم 13 يوليو 2003.

(45) المرجع نفسه.

فوجد مثلا في اليمن أنه أصبح عدد المستفيدين من التمويل الأصغر حسب أكتوبر الماضي 60000 عميل، تمثل النساء %70 من إجمالي عدد العملاء، وأيضا في العراق خصصت "مؤسسة المستقبل المشرق" 25% من قروضها للنساء حسب ما جاء في تقرير وضع صناعة التمويل الأصغر لعام 2010 "مشروع تجارة الوكالة الأمريكية"، كما أننا نجد في مصر %50 من عملاء التمويل الأصغر هم من النساء حسب ما جاء بتقرير عن صناعة التمويل الأصغر في مصر "للهيئة العامة للرقابة المالية"، بل نجد في مصر أيضا مؤسسات لا تقرض إلا النساء، مثل "مؤسسة التضامن" التي توفر خدمة الإقراض للسيدات الفقيرات صاحبات المشروعات الصغرى، وتقدم المؤسسة حاليا نوعين من القروض: النوع الأول: الإقراض بضمان المجموعة، والنوع الثاني: القرض الموسمي وهي قروض سريعة للمجموعات من السيدات صاحبات المشروعات الصغرى في المواسم الرئيسية مثل: الأعياد الدينية، شهر رمضان، بداية العام الدراسي.... الخ.

ونجد في فلسطين "مؤسسة فاتن" التي تقدم برنامج الإقراض المخصص للنساء فقط، ويعمل هذا البرنامج على مساعدة النساء العاملات في المنزل فقط، ولا يتطلب ضمانات مادية. ومما سبق نجد أن جميع مؤسسات التمويل الأصغر في الوطن العربي تعمل على إقراض المرأة وتمكينها اقتصاديا وتقديم العون لها في كسب قوتها هي وعائلتها<sup>(46)</sup>.

(46) حسن إبراهيم، التمويل الأصغر وتمكين المرأة اقتصاديا، المرقع الرسمي لمؤسسة الحوار المتمدن، العدد 3300، 2011/3/9.

المبحث الرابع: نظرة على سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية

المطلب الأول: مميزات سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية

الخصائص الإقليمية

➤ سوق ناضج لا يزال يستثمر في البنية التحتية البشرية والمالية.

➤ بيئة تنظيمية في طور التطور.

على الرغم من أن المنطقة العربية هي ثاني أصغر قطاع تمويل أصغر في العالم، بعد أوروبا

الشرقية وآسيا الوسطى، إلا أنها أبدت علامات النضج في السنوات الأخيرة تتميز بالتطورات

التالية:

✓ زيادة التنوع في مقدمي الخدمات المالية (البنوك، بنوك التمويل الأصغر، مؤسسات

مالية غير مصرفية، شركات الخدمات والمنظمات غير الحكومية).

✓ معدلات اختراق أعلى وأعمق مقارنة مع السنوات السابقة.

✓ ثروة متزايدة من الموارد البشرية ذات الخبرة.

✓ نظم مخاطر ائتمان متحسنة.

✓ انتشار مقدمي الخدمات غير المالية والبنية التحتية الداعمة مثل : خدمات تنمية

الأعمال التجارية، مكاتب الائتمان، و وكالات التصنيع والشبكات الإقليمية والوطنية.

✓ تقديم الأطر القانونية والتنظيمية الداعمة.

✓ مستوى أكبر من الاعتماد على التمويل التجاري مع تقليل الاعتماد على تمويل الجهات المانحة.

كانت أسواق التمويل الأصغر في مراحل مختلفة من النمو، فالمغرب ومصر والأردن واليمن، أظهرت مستويات أعلى من النضج مقارنة بأسواق التمويل الأصغر في العراق والسودان وسوريا، برزت المغرب كسوق تمويل أصغر الأكثر نضجا في المنطقة مع أعلى مستوى من البنية التحتية، سواء من حيث التوظيف، شبكات الفروع، قاعدة الأصول، ومحفظة القروض<sup>(47)</sup>، علاوة على ذلك فإن السوق المغربية من بين الأوائل في المنطقة التي قدمت قانونا في سنة 2000 ينظم القطاع، في حين أن الغالبية العظمى من مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة عبارة عن منظمات غير حكومية غير ربحية، تعمل مؤسسات التمويل الأصغر في مصر ريفي وتنمية، الآن بشكل ربحي إذ تعمل كوكلاء لمصارف خاصة محلية ترغب في دخول سوق التمويل الأصغر.

### المطلب الثاني: منهجيات الإقراض.

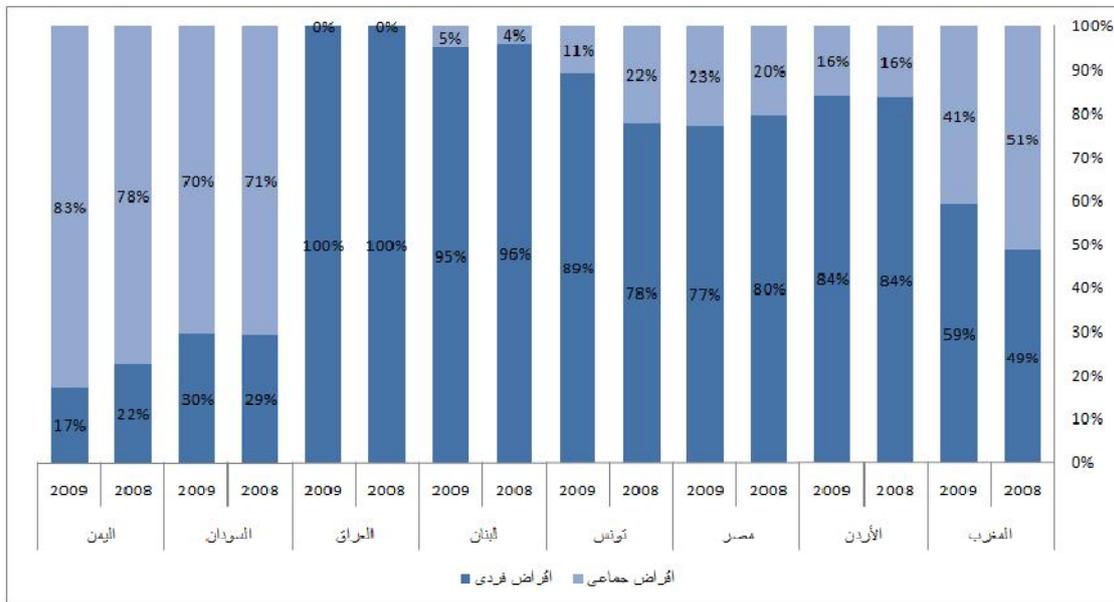
تقدم مؤسسات التمويل العربية القروض لعملائها باستخدام منهجين محددين للإقراض: الإقراض الجماعي التضامني، والإقراض الفردي، يخضع اختيار المنهجية في كثير من الأحيان لعدد من العوامل بما في ذلك أهداف المؤسسة الاجتماعية، قنوات توصيل الخدمة المتاحة، تسعير

(47) تقرير ميكس 2010، لتحليل ومقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي، ص 02.

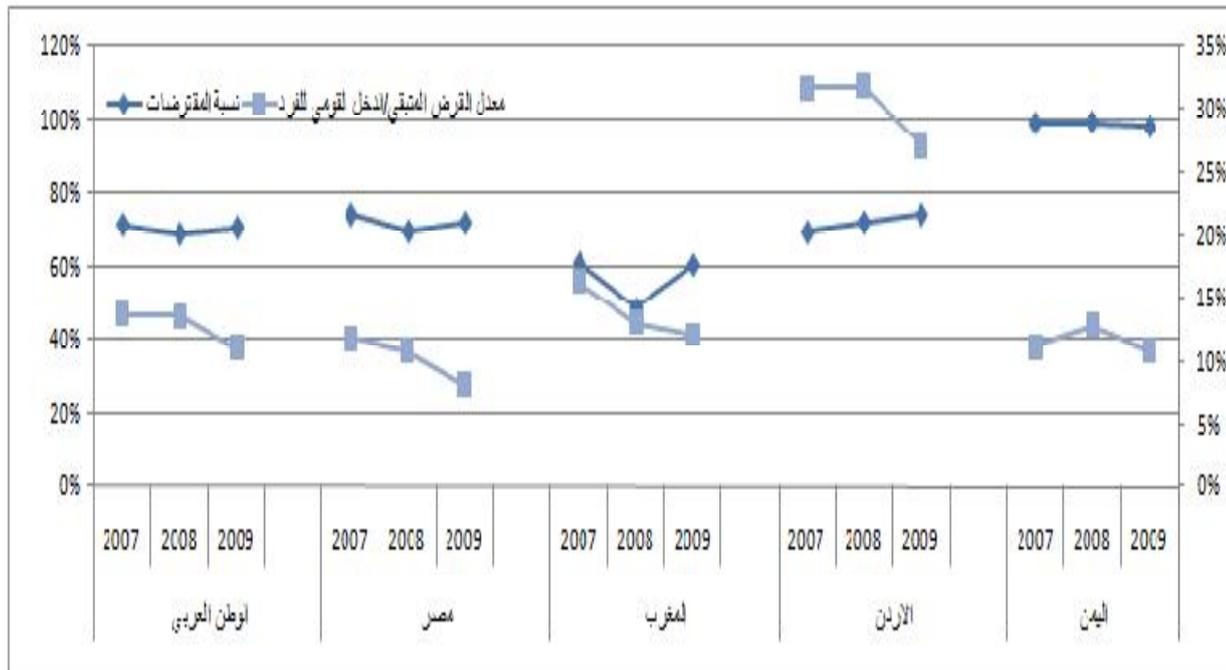
المنتجات، عوامل الخطر، احتياجات العميل، وكما هو الحال في مناطق أخرى من العالم، ازداد تقديم مؤسسات التمويل الأصغر العربية للائتمان الفردي على مدى السنوات القليلة الماضية، من الجدير بالذكر أن السوق المصرية شهدت أعلى معدل نمو في محفظة الإقراض الجماعي في المنطقة **48%** زيادة في **2008**، ما يؤكد التزام السوق بخدمة شرائح العملاء الدنيا.

كدليل آخر يبين الشكل (01) أن السوق المصري شهد زيادة في نسبة المقترضات اللاتي عادة يشكلن عملاء القروض الجماعية، في عام **2009**، في حين أن متوسط القرض كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي للفرد الواحد انخفض، ما يدل على عمق التغلغل في الطرف الأدنى من السوق، أما السوق المغربية فهي الأخرى شهدت زيادة معتبرة في سنة **2009**، مقارنة بسنة **2008** كما انخفض متوسط الدخل القومي للفرد الواحد لكن بنسبة أقل من نظيراتها في السوق المصرية<sup>(48)</sup>.

الشكل 01: تفصيل إجمالي محافظ الإقراض حسب نهج الإقراض (2009-2008)



الشكل (2): نسبة المقترضات ومتوسط رصيد القرض/الدخل القومي الإجمالي للفرد



في المنطقة العربية (2009-2007)

المطلب الثالث: المنتجات المعروضة في مؤسسات التمويل الأصغر العربية.

لا تدرج معظم مؤسسات التمويل الأصغر العربية والوسطاء الماليين تحت السلطات المالية في بلدانهم، ما يجعل المنتجات التي يمكن تقديمها محدودة، لهذا انحصرت غالباً منتجات التمويل الأصغر في المنطقة العربية على القروض، حيث شكلت القروض المشاريع الصغيرة غالبية محافظ القروض، في السنوات الأخيرة بدأت مؤسسات التمويل الأصغر تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات بما في ذلك القروض الاستهلاكية، قروض السكن، قروض التعليم والقروض الموسمية والمنتجات الإسلامية لتلبية مطالب الشريعة المستهدفة.

رغم وجود بعض التحديات الإدارية والتكاليف المرتبطة بتوفير التمويل الإسلامي على مستوى الاقتصاد الجزئي، يمكن أن يكون تقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية وسيلة قوية لتوسيع نطاق الوصول إلى الفئات المستهدفة.

بالإضافة إلى منتجات القروض الصغيرة تقدم الأسواق الأردنية والمصرية منتجات التأمين الأصغر على نطاق محدود لعملائها، تحديداً ائتمان الحياة والتأمين ضد العجز الدائم، في الأردن أطلق على "صندوق إقراض المرأة" عام 2010 بدعم تقني من منظمة العمل الدولية والمؤسسة المصرفية العامة النسائية، وهو منتج جديد مبتكر للتأمين الأصغر.

نظراً للبيئة التنظيمية، مؤسسات التمويل الأصغر في معظم الدول العربية غير قادرة على توفير منتجات لعامة الناس، أو خدمات التحويلات المالية، كثيراً ما ينحصر توفير منتجات

الإدخار في البنوك والشبكات البريدية بموجب القانون، أدخلت منتجات الإدخار في سوريا واليمن، حيث سمحت قوانين جديدة بإنشاء مؤسسات مالية متخصصة يشرف عليها البنك المركزي للإدخار<sup>(49)</sup>.

### المطلب الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي.

القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسات والتحديات التي لا تزال مؤسسات التمويل الأصغر العربية تواجهها، هي الحاجة إلى استحداث قوانين وأطر تنظيمية خاصة بالتمويل، لدعم الاعتماد على التمويل التجاري للقطاع، فضلا عن الحاجة إلى توضيح عملية التحول لمؤسسات التمويل الأصغر التي أنشئت في البداية كمنظمات غير حكومية، وتوسع الآن للدخول إلى كيانات ربحية يسלט الضوء على بعض الآخر التطورات في البيئات التشريعية في الأسواق العربية خاصة مصر والمغرب.

#### أولا: مصر.

أعطى التصديق على تنظيم الأسواق المالية والأدوات غير المصرفية في مصر باسم " قانون التنظيم الفردي" من قبل مجلس الشعب المصري في 2009 " السلطة المالية للرقابة" السلطة التنظيمية الرقابية على جميع المؤسسات غير المصرفية بما في ذلك مؤسسات التمويل الأصغر، في أعقاب ذلك تم وضع مشروع قانون التمويل الأصغر للسماح بإنشاء شركات

(49) المرجع السابق.ص4.

التمويل الأصغر، لم يقر البرلمان بعد القانون، وبالتالي قررت السلطة تغيير المسار في هذا الصدد، مقدمة بنود خاصة بالتمويل الصغير في قوانين الأنشطة المالية غير المصرفية، يتوقع لهذا أن يسرع الموافقة بعد إدراج هذه الشروط مع تعديلات أخرى للحصول على الموافقة البرلمانية في الوقت نفسه، نشرت السلطة مشروع النظام العام لشركات التمويل الأصغر في مصر على صفحتها الإلكترونية في نوفمبر 2010 للتشاور مع أصحاب المصلحة، لا تشمل التعديلات التي يتوقع أن يناقشها البرلمان في 2011، إطار واضحاً لتحويل المنظمات غير الحكومية المصرية إلى شركات تمويل.

### ثانياً: المغرب.

بمواجهة مستويات عالية من المديونية المفرطة للعملاء وتدهور سريع في نوعية محفظة القروض في عام 2008، وضعت الحكومة المغربية خطة بالتعاون مع بنك المغرب والاتحاد الوطني للمؤسسات التمويل الأصغر المغربية، لإعادة الثقة والمصدقية لقطاع التمويل الأصغر في البلد<sup>(50)</sup>، كجزء من هذه الخطة أطلقت وزارة المالية دراسة عام 2009، لتقييم الحالة الراهنة للقطاع، لتعزيز وتقديم التوصيات لتحسين الإطار التنظيمي في ضوء التطورات الأخيرة، تدرس الحكومة المغربية أيضاً خيارات لتعزيز القطاع وتحويل أكبر المؤسسات للتمويل الأصغر، لكيانات تجارية، كانت إحدى النتائج الهامة للتدخلات الحكومية استحواذ مؤسسة البنوك الشعبية على مؤسسة "

(50) المرجع السابق، ص 6.

زاكورة" في ماي 2009، هذا هو الاكتساب الأول من نوعه في المنطقة العربية، وأدى إلى كيان جديد تحت اسم "زاكورة الشعبي".

### المطلب الخامس: الرنية التحتية الداعمة " مكاتب الائتمان".

ينمو ونضج قطاع التمويل الأصغر في المنطقة وازدياد المنافسة، أدركت مختلف الجهات المعنية إنشاء مختلف الجهات المعنية أهمية إنشاء إطار وظيفي لتبادل معلومات العملاء في عدة بلدان في المنطقة، تطور نظم معلومات ائتمانية جديدة كوسيلة إدارة المخاطر والحفاظ على الحافظ، بينما النظم في المغرب وفلسطين عامة تدار من قبل البنوك المركزية، تستند مثيلاتها في مصر على مبادئ القطاع الخاص، شملت مؤسسات التمويل الصغير في مخططات تبادل المعلومات وعليها تقديم التقارير إلى مكاتب الائتمان، مع ذلك تحجم العديد من مؤسسات التمويل الأصغر عن المشاركة بسبب ارتفاع تكلفة تلك النظم.

### مصر:

حيث عام 2005 كان مكتب الائتمان الوحيد الذي يخدم البنوك في مصر تحت ملكية وإدارة البنك المركزي، في عام 2005 تأسس "I-SCORE" أول مكتب ائتمان في القطاع الخاص بواسطة 25 بنك والصندوق الاجتماعي للتنمية، لم تستخدم مؤسسات التمويل غير الحكومية المصرية المكتب نظرا لارتفاع التكاليف بالنسبة لحجم القرض، وقد أدى ذلك إلى خلق فجوة معلومات في السوق، خصوصا مع تزايد المنافسة وتمركزها في محافظة القاهرة، استجابة

لهذا المأزق تعاقدت شبكات التمويل الأصغر المصرية بدعم مالي من الصندوق الاجتماعي للتنمية، مع "EGYPT FINANCE PLANET" لإنشاء نظام تبادل المعلومات لأعضاء الشبكة، مع ذلك نظرا للتداخل الجغرافي بين انتشار مؤسسات التمويل الأصغر وعدم مشاركة مؤسسات تمويل أصغر أخرى إضافية في النظام الجديد، فإن النظام لا يزال محدود الأهمية والقيمة، تتفاوض حاليا شبكة التمويل الأصغر المصرية مع "I-SCORE" لدمج النظامين لتحقيق تكلفة معتدلة للخدمة.

### المغرب:

بدأت أكبر أربع مؤسسات تمويل أصغر مغربية تبادل المعلومات بانتظام من خلال مكتب ائتمان غير رسمي، تديره أحد مؤسسات التمويل الأصغر "جمعية الأمانة إنعاش المقاولات الصغرى" في عام 2009 كوسيلة للسيطرة على الاقتراض، في الوقت نفسه كجزء من الجهود التي تبذلها الحكومة لمعالجة إفراط مديونية العملاء وأزمة التأخر في القطاع، يقدم البنك المغربي الدعم لإضفاء الطابع الرسمي على هذه الجهود وإنشاء مكتب ائتمان رسمي، والذي من المتوقع أن تقدم له جميع مؤسسات التمويل الأصغر المعلومات الائتمانية

### المبحث الخامس: الاتجاهات في الحجم والانتشار.

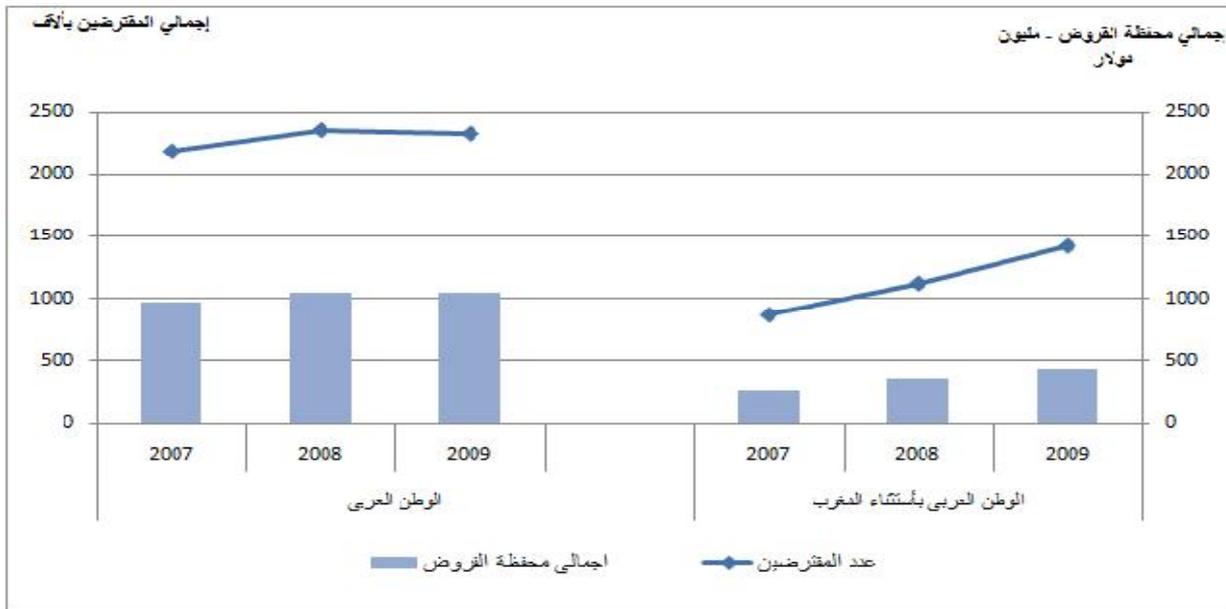
المنطقة العربية هي موطن حوالي 370 مليون نسمة، يقدر أن ما لا يقل عن 26% منهم يعيشون على دولارين يوميا، توفير خدمات التمويل الأصغر في المنطقة متواضع، خصوصا

## الفصل الثالث: تحليل ومقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي

عند اعتبار أن توفير الخدمات المالية محصورة في القروض الصغيرة، مع ذلك، شهدت المنطقة تضييقا في الفجوة بين العرض والطلب على مدى السنوات القليلة الماضية، بسبب ارتفاع معدلات النمو، على الرغم من الأزمات الاقتصادية العالمية.

سجلت المنطقة العربية بالمقارنة مع نظيراتها العالمية ثاني أعلى متوسط انتشار وحجم، بعد آسيا وأمريكا اللاتينية، على الرغم من ذلك، انخفض العدد الإجمالي للمقترضين ومتوسط محفظة القروض في المنطقة بشكل طفيف في 2009، كما هو موضح في الشكل (04)، كان السبب الرئيسي في الانخفاض تدني المعدلات في السوق المغربية التي شهدت انخفاضا مطلقا في عدد المقترضين وإجمالي محفظة القروض في 2009 مقارنة بسنة 2008، بسبب أزمة التخلف<sup>(51)</sup>.

الشكل (03) : اتجاهات الانتشار والحجم للوطن العربي باستثناء المغرب



(51) المرجع السابق، ص7.

من ناحية أخرى باستثناء المغرب، واصلت المنطقة العربية النمو، مسجلة معدلات نمو في الانتشار وإجمالي محفظة القروض بلغت 29% و 40% على التوالي في عام 2008 و 27% و 29 على التوالي في 2009.

كما هو مسجل في الجدول 03 سجلت مصر أكبر عدد من المقترضين في 2009 متجاوزة للمغرب للمرة الأولى، مع ذلك لا يزال المغرب لديه أكبر إجمالي محفظة قروض في المنطقة تقرب من 3 أضعاف مثيلاتها في مصر، ويعزى ذلك أساسا إلى استخدام أكثر انتشارا لمنهجية الإقراض الجماعية في مصر والتي تركز على الفئة ذات الدخل الأدنى من السوق من خلال قروض صغيرة.

سجلت مصر معدل نمو بلغ 28% في عدد المقترضين و 29% في إجمالي محفظة القروض، من ناحية أخرى سجلت السنة الثانية على التوالي انخفاضاً في الانتشار وإجمالي محفظة القروض بلغ 26% على التوالي، ويرجع ذلك إلى تدهور في نوعية المحفظة، جعل معظم مؤسسات التمويل الأصغر ترجع خطط نموها وتتخذ بعض الإجراءات الملموسة لمواجهة القروض المتعثرة.

## الفصل الثالث: تحليل ومقارنة الأحاء للتمويل الأصغر في العالم العربي

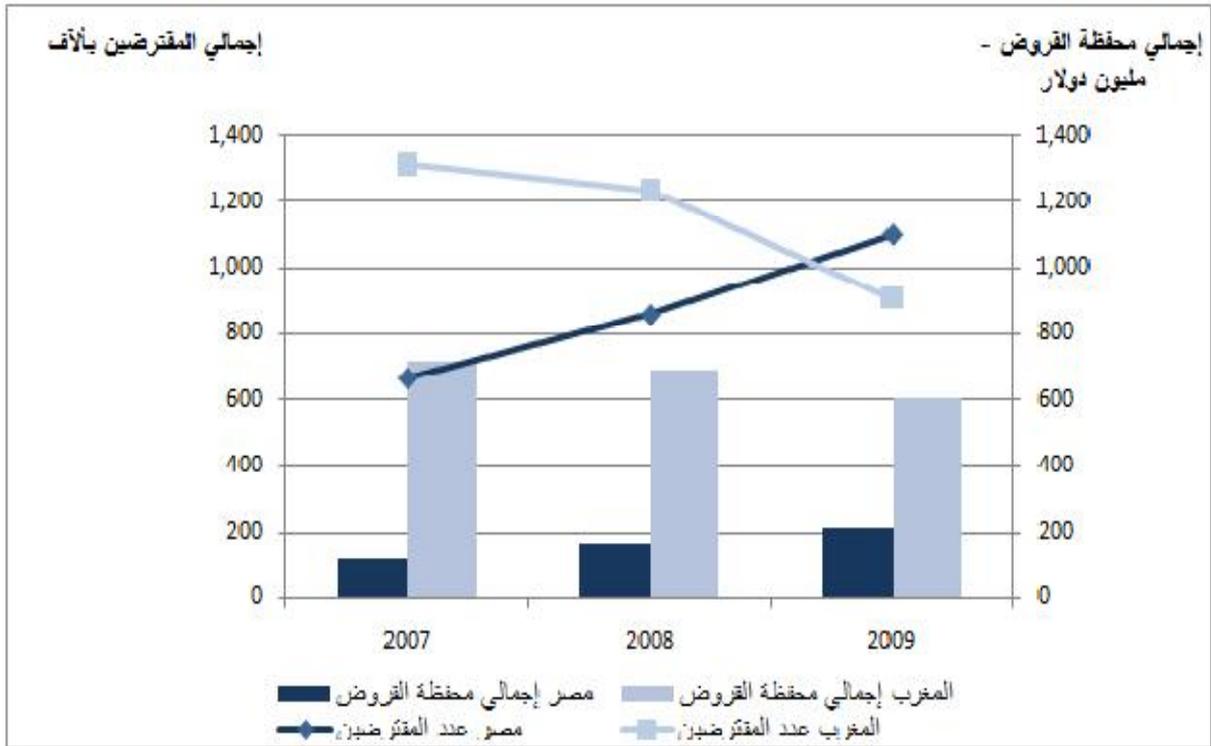
على الرغم من الانكماش في السوق المغربية لا تزال مؤسسات التمويل الأصغر المغربية من بين أكبر المؤسسات في المنطقة، تملك 17 مؤسسة كبيرة في السوق الأقدم<sup>(52)</sup>. حيث تملك ما مجموعه 912 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 78% من الاستثمارات في المنطقة عموماً

ونسبة مماثلة في الانتشار.

البلد	عدد مؤسسات التمويل الأصغر المشاركة	عدد المقترضين النشطين	محفظة القروض بالدولار	متوسط القرض	رصيد
مصر	13	1.100.541	216.688.450	197	
المغرب	10	915.839	609.943.100	666	
الأردن	08	159.081	134.262.829	844	
تونس	01	123.041	41.355.997	336	
فلسطين	08	34.057	89.202.509	2619	
لبنان	03	31.671	29.274.281	924	
اليمن	06	28.714	3.593.486	125	
سوريا	02	21.327	18.181.266	852	
السودان	03	20.155	3.867.094	192	
العراق	01	13.161	21.911.871	1665	
المجموع	55	2,447,587	1,168,280,883	477	

الجدول(1): عدد المقترضين وحجم القروض حسب البلد في 2009.

(52) المرجع السابق، ص8.



الشكل (4): التغيرات في عدد المقترضين وإجمالي محفظة القروض في مصر والمغرب (53)

### المبحث السادس: هيكل التمويل لدى مؤسسات التمويل الأصغر.

لمؤسسات التمويل الأصغر بشكل عام ثلاثة مصادر رئيسية لتمويل نموها، الودائع الادخارية، ، الديون والأسهم، عدد قليل من الأسواق في المنطقة العربية (السودان، سوريا، الأردن) تسمح حاليا بتعبئة المدخرات، بينما تعيق قوانين الأسواق المتبقية تاريخيا ، كان مصدر التمويل الرئيسي لقطاع التمويل الأصغر العربي المنح والتبرعات، في الواقع لا تزال المنطقة العربية تحتفظ بأعلى نسبة رأس مال إلى الأصول في العالم، إذ بلغت 45% في 2009 مقارنة مع

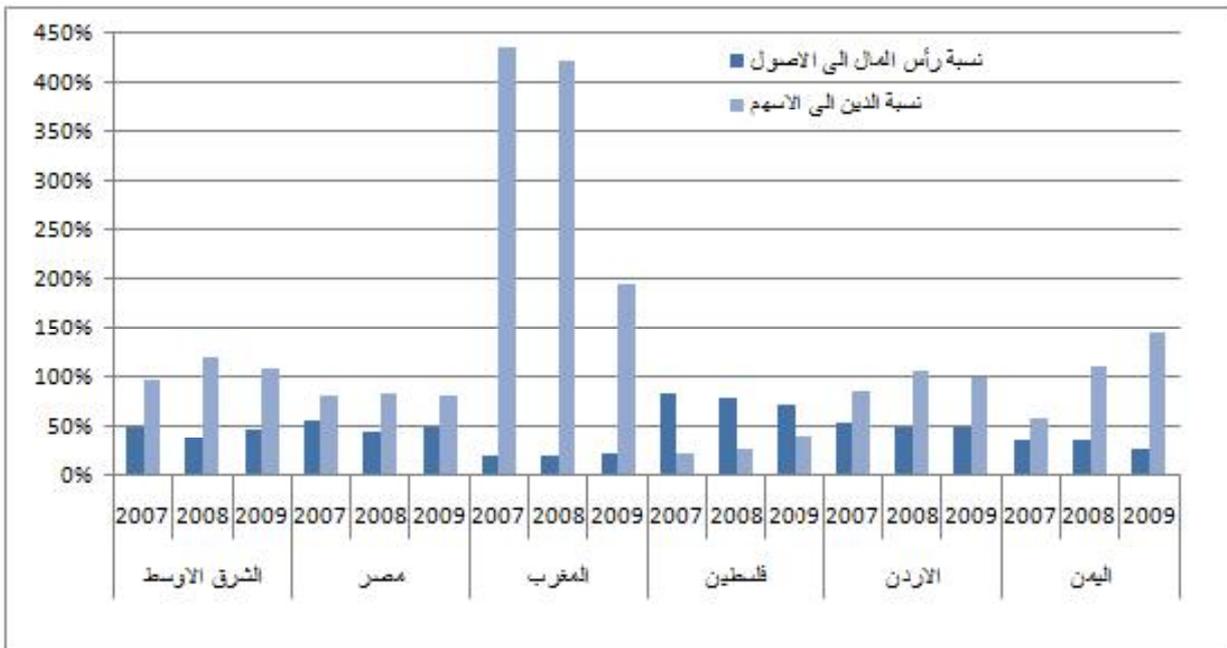
(53) المرجع السابق، ص8.

## الفصل الثالث: تحليل ومقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي

متوسط عالمي بلغ 23%، كما هو موضح في الشكل 7، كانت معظم بلدان المنطقة تزيد تمويل الديون وتخفيض الاعتماد على رأس المال.

بحلول نهاية عام 2008 استطاعت مؤسسات التمويل العربية زيادة التمويل من خلال الديون لتصل إلى نسبة نفوذ بلغت 1.2، والفضل في ذلك يعود إلى زيادة اعتماد السوق الأردنية واليمينية على التمويل التجاري التي شهدت زيادة نفوذ من 0.9 إلى 1.1 ومن 0.6 إلى 0.1 على التوالي من عام 2007 إلى 2008، حيث مع الزيادة الثابتة في النفوذ بكل من الأردن واليمن، شهد عام 2009 تراجعاً في تمويل الديون الصغيرة في المنطقة العربية حيث انخفضت النفوذ إلى 1.1 ومرة أخرى السبب يعود للانكماش في السوق المغربية.

الشكل (05): هياكل تمويل مؤسسات التمويل الأصغر حسب البلد (2007-2009).



## الفصل الثالث: تحليل ومقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي

تقدم الدراسة السنوية التي أجرتها المجموعة الاستشارية بمساعدة الفقراء حول ممولي قطاع التمويل الأصغر بيانات عن التمويل عبر الحدود في مناطق مختلفة من العالم شارك فيه أكثر من 150 ممول، بما في ذلك وكالات ثنائية ومتعددة الأطراف، مؤسسات تمويل تنموية، ووسطاء استثمار تمويل أصغر في الدراسة، كما هو موضح في الشكل 8، تلقي الشرق الأوسط 787 مليون دولار عبر الحدود عام 2009، وهذا ما يمثل أدنى حجم تمويل وأقل نسبة من الالتزامات العالمي في جميع أنحاء العالم بواقع 4% علاوة على ذلك، شهدت المنطقة نموا بطيئا في الالتزامات ب 4% مقارنة بنسبة 17% على الصعيد العالمي.

الشكل (06): المبالغ المخصصة في الشرق الأوسط في 2009.



مازالت مصر والمغرب تتلقى غالبية التمويل في المنطقة، توجه ما يقارب 70% من مجموع الأموال إلى المغرب تليها مصر مع ما يقارب 20% لأنها من أكثر الأسواق نموا في المنطقة العربية، كما استطاعت المغرب ومصر تاريخيا الاستفادة من التمويل التجاري لدعم نموها، المؤسسات المالية المحلية (البنوك التجارية)، كانت دائما نصيرا هاما للقطاع المغربي والمحرك

الرئيسي للنمو ، منشئة اثنين من أكبر مؤسسات التمويل الأصغر في البلد تمولان حاليا أكثر من 80% من موجودات القطاع، في مصر كانت مؤسسات التمويل الاجتماعي والمؤسسات المالية المحلية الممول الرئيسي للقطاع<sup>(54)</sup>.

انخرطت البنوك التجارية المصرية مؤخرا في تمويل قطاع التمويل الأصغر، على الرغم من سجل حافل في القطاع من عوائد أعلى من المتوسط، ارتفاع جودة المحفظة، ضمانات صلبة ووسائل التأمين المتاحة.

شهدت كل من المغرب ومصر حصتها الجمعة من الالتزامات تنخفض من 90% إلى 75 % عام 2009، مع نمو ونضج الأسواق، تبحث الجهات المانحة والمستثمرون عن فرص أسواق جديدة في المنطقة، حيث يمكن لتمويلها أن يكون له تأثير مماثل في تطوير القطاع.

كما أظهرت الدراسة للمجموعة الاستشارية أن سوقين فقط في المنطقة شهدا زيادة في التمويل في 2009، العراق وسوريا، وكلاهما سوقين يافعين ويتمتعان ببيئات تنظيمية مواتية وملاءمة.

---

(54) المرجع السابق، ص11-12.

الجدول (2): الممولون النشطون في الشرق الأوسط.

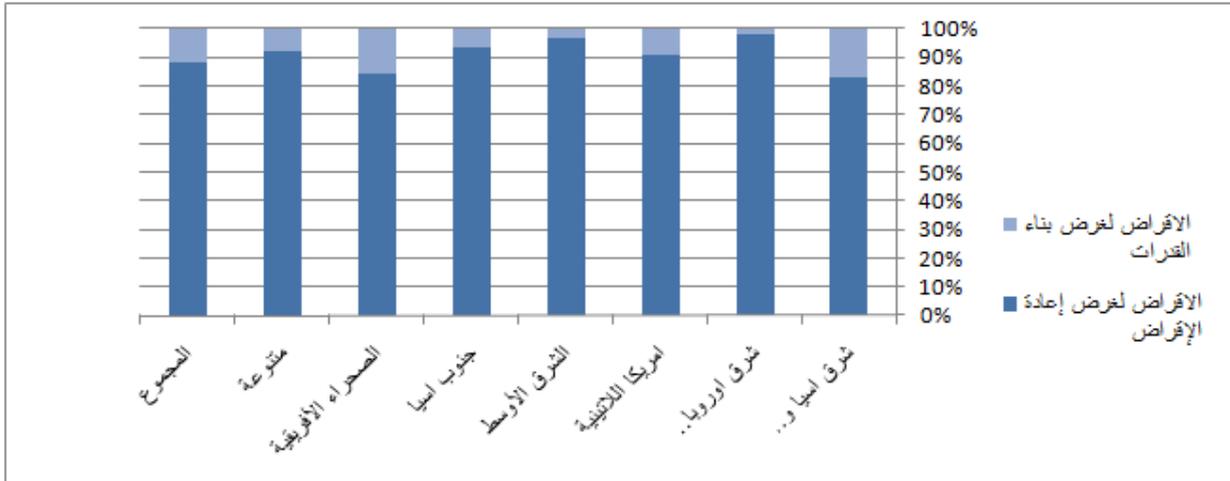
عدد المؤسسات النشطة	عدد الممولين العاملين النشطين	
4	10	المغرب
3	09	مصر
12	37	دول أخرى
19	56	المجموع
	75 ممول	مجموع الممولين
99 مليون دولار	687 مليون دولار	الالتزامات

تدل البيانات المرجعية على أن الانخفاض العام في تمويل السوق المغربية، بلغ 10% بين عامي 2008-2009، وعلى الرغم من أزمة تأخر السداد في السوق المغربية، زادت الأموال المحلية تمويلها في المغرب بنحو 200% في حين أن الأموال الشائبة والحكومية بما في ذلك الحكومات الفرنسية والإسبانية انخفضت بنحو 70%<sup>(55)</sup>.

يظهر مسح المجموعة الاستشارية أيضا أنه على الرغم من الديون والأسهم لا تزال تشكل الأدوات الرئيسية للتمويل في المنطقة، تبعث الضمانات الأسهم كمصدر من مصادر هام للتمويل، في الواقع تستخدم الضمانات في منطقة الشرق الأوسط أكثر من المناطق الأخرى، موفرة 12% من التمويل الإجمالي للمنطقة في عام 2009، مقابل أقل من 5% إجمالي التمويل لبقية دول العالم، وتلقى المغرب أعلى مستوى من ضمانات القروض في المنطقة عام 2009.

(55) المرجع السابق، ص 12-13.

الشكل (07): الالتزامات حسب الهدف في 2009



كما هو موضح في الشكل 11 تستخدم غالبية الأموال الموجهة إلى منطقة الشرق الأوسط 84% لإعادة تمويل مقدمي الخدمات المالية مباشرة، وبطريقة غير مباشرة، وهذا قريب من المعدل العالمي البالغ 88% ، مرة أخرى مصر والمغرب تتلقيان حوالي 80% من هذه الأموال لتقديم قروض التمويل المتبقي 128 مليون دولار، تمثل التزامات لبناء قدرة القطاع، استخدمت 80% من هذه الأموال لتعزيز مؤسسات التمويل الأصغر<sup>(56)</sup>، في حين يتم توجيه الأموال المتبقية نحو دعم البنية التحتية اللازمة للسوق السياسية والتنظيم.

بينما لم يتغير مستوى التمويل للإقراض الممدود في عام 2009 مقارنة بعام 2008،

كانت هناك زيادة ملحوظة في الالتزامات ببناء القدرات.

(56) المرجع السابق، ص 13-14.

في الواقع شهدت منطقة الشرق الأوسط أعلى زيادة بين نظيراتها العالمية 36% لتصل إلى 128 مليون دولار في التزامات بناء القدرات، وترجع هذه الزيادة إلى النمو المستمر لهذا القطاع، فضلا عن ظهور أسواق تمويل أصغر جديدة في بلدان مثل الجزائر والعراق والسودان، في الواقع أكثر من نصف الزيادة في أموال بناء القدرات في المنطقة كانت نتيجة الالتزامات الجديدة والإضافية للعراق.

### المبحث السابع: الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر العربية

#### المطلب الأول: الكفاءة والربحية

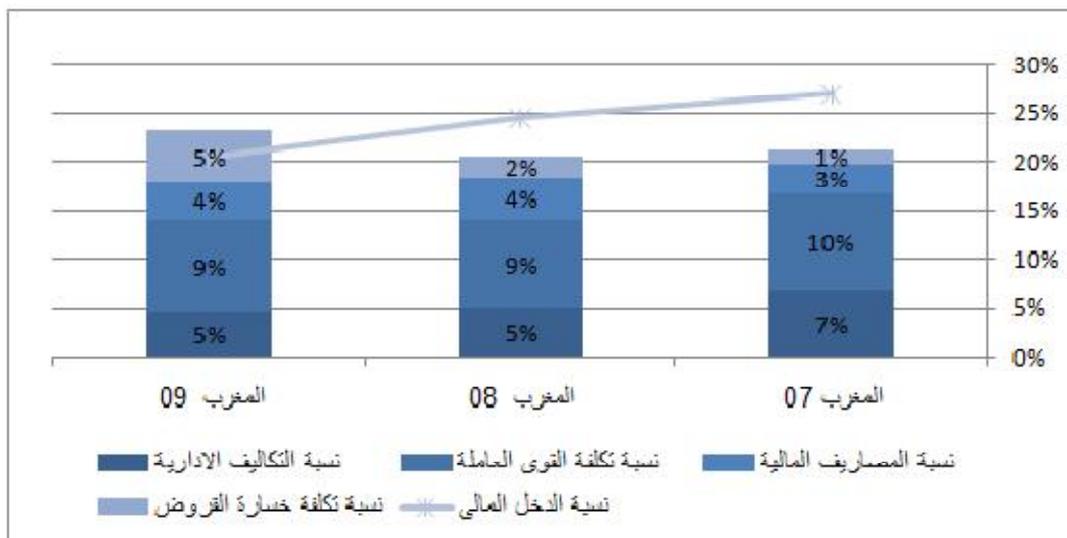
##### الفرع الأول: الربحية.

لم يزل التمويل الأصغر في المنطقة العربية يحقق أرباح لل غاية في 2009، سجلت المنطقة أعلى متوسط عائدات على الموجودات (4.3%).

تأتي الربحية العالية في المنطقة على الرغم من أن لديها أدنى مستويات الإيرادات المالية 22% مقارنة بنظيراتها، بينما كانت الإيرادات المالية متواضعة، كانت عوائد المحافظ بين أعلى المعدلات في العالم 25% يعزى هذا المزيج إلى أن المنطقة حافظت على نسبة منخفضة من إجمالي محفظة القروض إلى الأصول 75% كانت النسبة منخفضة بشكل خاص في مصر واليمن، كلاهما أقل من 70%، وهو مؤشر على كون الأسواق أكثر تحفظا في استثمار تمويلها في أنشطة الإقراض.

في عام 2007، سجلت مؤسسات التمويل الأصغر المغربية عائدا على الأصول بلغ 4.8% كوسيط لمؤسسات المغرب، وهذا يفوق المعيار الإقليمي، ولكن بحلول عام 2008 بدأت ربحية القطاع تتضاءل<sup>(57)</sup>، منخفضة إلى 14% وانخفض العائد على الأصول في عام 2009 أكثر من ذلك ليصل إلى 0.2%، وترجع العائدات المتناقصة على مدى السنوات الثلاث، كما هو موضح في الشكل 13، إلى زيادة خسائر القروض، كما يتضح أن نسبة الخسائر في القروض ارتفعت من 1% في عام 2007 إلى 5% في عام 2009، في حين انخفضت النفقات الأخرى، وبقيت مستقرة في الوقت نفسه انخفضت نسبة العائدات المالي من 27% في عام 2007 إلى 20% في عام 2009، بسبب تدهور نوعية المحفظة وصعوبة متزايدة في التحصيل، ما أدى إلى ارتفاع القروض المشطوبة.

الشكل (08)- تغير الدرجة: تحليل العوائد على الأصول في المغرب (2007-2009).



(57) المرجع السابق، ص 13-14.

الفرع الثاني: الكفاءة.

مستويات الكفاءة في المنطقة العربية منخفضة بنظيراتها حول العالم، ففي عام 2009 سجلت المنطقة ثاني أعلى نسبة نفقات تشغيل إلى محفظة القروض 21%، مقارنة بالمعدل العالمي البالغ 18%<sup>(58)</sup>.

ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة متوسط تكلفة القوى العاملة البالغ 14%، أما السوقين الصغيرين في المنطقة نسبيا (السودان واليمن) فقد حققا أعلى نسبة تشغيل: 56% و 35% على التوالي.

مرة أخرى كانت مصر السوق الأكثر كفاءة في المنطقة، ويعود الفضل في ذلك لضوابط صارمة على النفقات التشغيلية، وهي الأدنى في المنطقة، حيث بلغت نسبة نفقات التشغيل إلى محفظة القروض 13% بسبب الحفاظ على أدنى نسبة متوسط راتب إلى مستوى الدخل القومي الإجمالي للفرد 142% باعتبار أن السوق المصرية لديها أكبر انتشار في المنطقة، كانت قادرة على تسجيل أدنى نسبة تكلفة لكل مقترض (28 سنتا فقط)، على الجانب الآخر من الطيف بلغت مستويات الرواتب في مؤسسات التمويل الأصغر في فلسطين ما يقارب سبعة أضعاف مستويات الدخل نظرا للانتشار المحدود، كما سجلت السوق الفلسطينية أعلى تكلفة لكل مقترض (2.8% دولار).

(58) المرجع السابق، ص15.

أما المغرب وكجزء من خطة الإنعاش، بدأت مؤسسات التمويل الأصغر تبادل المعلومات بشكل غير رسمي لتحديد الاقتراض المتقاطع وعدلت المزيد من الوقت والجهد لاستعادة القروض المختلفة، بدلا من زيادة الانتشار، فكان لذلك أثر سلبي على الكفاءة، كما يتضح من الزيادة في التكلفة لكل مقترض بنسبة 37% من 2007 إلى 2009، باستثناء الأزمة على التكاليف الخاصة بالتشغيل والانتشار، فإن مكاسب الكفاءة المتراكمة خلال السنوات السابقة جعلت السوق المغربية أحد أكثر الأسواق كفاءة في المنطقة، علاوة على ذلك، بما أن التوظيف ازداد والانتشار انخفض وبالتالي انخفضت الإنتاجية أيضا<sup>(59)</sup>.

---

(59) المرجع السابق، ص16.



وفي ختام هذه الدراسة والتي تمحورت حول دور الأداء المقارن (المقارنة المرجعية)، في صناعة التمويل الأصغر كأسلوب لتحليل وقياس أداء مؤسسات التمويل الأصغر العربية، ثم مقارنتها مع نظيراتها العالمية وتوجيه مسارها لتحقيق أفضل النتائج والمستويات، وعليه كانت نتائج الدراسة التالية:

❖ المقارنة المرجعية عملية تدريب مستثمرة تستند على التعلم من الآخرين ذوو الممارسات الأفضل، فضلا عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوزهم.

❖ ضرورة حرص المنظمة على مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها لتغدو أكثر تنافسية في ظل تغير المحيط، خاصة الخارجية عن طريق تحديد رؤية واضحة كما ينبغي أن تبدوا عليه مستقبلا، مع تشخيص أهم عوامل بلوغها، وذلك لن يكون إلا عن طريق أسلوب علمي حديث متميز كالمقارنة المرجعية.

❖ ضرورة دخول المنظمة في مشاريع مشتركة مع الدول الصديقة والشقيقة، وكذا العامة والخاصة في مجال التمويل الأصغر، الذي يعتبر ترسانة الصناعة، مع فسخ الطريق أمام التمويل العربي من خلال وضع تشريعات وقوانين وأنظمة واضحة المعالم لتوفير مناخ ملائم ومساحة كافية للابتكار وتنويع المنتجات وكذا استقطاب المستثمرين.

❖ التمويل الأصغر بالعالم العربي فريداً من نواحي متعدّدة، وسجّل نوا بمعدلات قياسية، بالمقابل لا يتخلى عن مهمته الاجتماعية ولا يزال ملتزماً بالعناية بذوي الدخل المنخفض والنساء التي كانت أهم بصمة واضحة في هذا المجال.

❖ سجلت المنطقة العربية أعلى العوائد مقارنة مع نظيراتها حول العالم في مجال التمويل الأصغر، نتيجة الزيادة في الإيرادات المالية إلى جانب ضوابط مشدّدة على الإنفاق.

❖ حصول المنطقة العربية على أقل تمويل دولي بالنظر إلى معدلات الاختراق المنخفضة، وإمكانات النمو والتنمية في القطاع، وكذلك زيادة مستويات الكشف والشفافية بين مؤسسات التمويل الأصغر العربية.

❖ لتحقيق استمرار النضج والاستدامة في صناعة التمويل الأصغر في المنطقة العربية، سيكون من الضروري وضع لوائح خاصة بكل بلد مرنة بما فيه الكفاية للسماح بتطوير القطاع وكذلك توفير الإشراف الكافي لضمان حقوق العملاء والمستثمرين، خاصة وأنّ المنطقة تعد بتحقيق الأهداف الرئيسية المرتبطة بهذا النوع من المؤسسات في هذا المجال.



I. الكتب:

❖ علاء طالب فرحان، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

II. المجلات:

❖ إيثار عبد الهادي آل فيحان، " المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005.

❖ د.عباس، أ. أنوار كخيظ الموسمي، " دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، 2008.

❖ د.أسامة أحمد، " القياس المقارن"، مجلة التدريب والتقنية"، المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني، العدد 176، تاريخ النشر: 2013/09/29.

❖ محبل دواي إسماعيل، " فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"،

❖ محمد على عبيد الخزيمي، " دراسة حول: المقارنة المرجعية"، الإدارة المالية، قسم الموازنة العامة، بلدية دبي، 2009/2008.

III. 4.التقارير

تقرير ميكس 2010، لتحليل ومقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي

## قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ د.صلاح عبد القادر النعيمي، د. سناء عبد الرحيم سعيد، سعدون محسن، " دراسة ميدانية في الشركات العامة حول: تقييم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية المفترضة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة الصناعية، ط3.
- ❖ عبد الوهاب لطفي، أساسيات التمويل الأصغر، الوكالة الأمريكية الدولية للتنمية

"USAID"، مصر 2013/05/26

### IV. الدراسات

- ❖ حسن إبراهيم، التمويل الأصغر وتمكين المرأة اقتصاديا، الموقع الرسمي لمؤسسة الحوار المتمدن، العدد 3300، 2011/3/9.
- ❖ مونيك كوهان، أثر التمويل الأصغر، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، رقم 13 يوليو 2003.
- ❖ فلوران بيديكارا، "التمويل المصغر في خدمة التنمية الاجتماعية"، ترجمة العمري زعيم.

### V. المواقع الإلكترونية:

- ❖ Uploads/136h/benchmarking.rar.
- ❖ www.marefe.org.



الملاحق

المؤسسات العربية القياسية 2009: 55 مؤسسة تمويل أصغر المشاركين في بيانات اتجاهات مؤسسات التمويل الأصغر 2007-2009: 37 مؤسسة (بالخط المائل)	
مصر	الجمعية المصرية لمساعدة صغار الصناع والحرفيين، الجمعية المصرية للتنمية وتطوير المشروعات "ليبس"، جمعية رجال الأعمال لتنمية المجتمع بالشرقية، جمعية تنمية المجتمع المحلي بحس الإسكان الصناعي بشبرا الخيمة، جمعية تنمية المجتمع ورعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بسوهاج، جمعية رجال أعمال الإسكندرية، جمعية سيدات أعمال أسبوط، المؤسسة الأولى للتمويل الأصغر - مصر (وكالة الأغا خان للتمويل الأصغر)، جمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية المجتمع بالبحرية، مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، الجمعية الإقليمية لتنمية المشروعات بسوهاج، جمعية رجال أعمال أسبوط - مشروع تنمية المنشآت الصغيرة والحرفية
العراق	منظمة الثقة لتمويل المشاريع الصغيرة
الأردن	شركة الشرق الأوسط لتمويل المشاريع الصغيرة، الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم)، الشركة الأهلية لتنمية وتمويل المشروعات الصغيرة، صندوق التنمية والتشغيل (ريادة)، البنك الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة، صندوق المرأة، مؤسسة فينكا الأردن، وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) دائرة التمويل الصغير
لبنان	الجمعية اللبنانية للتنمية - المجموعة، مؤسسة مخزومي، أمين ش. جل / مؤسسة الإسكان التعاوني الدولية
المغرب	الجمعية المغربية - تضامن بلا حدود، جمعية الكرامة للسلفات الصغيرة، المؤسسة المغربية للمشاريع الصغيرة (إنماء)، مؤسسة القروض الفلاحي، جمعية الأمانة لإنعاش المقاولات الصغير، مؤسسة أتيل للقروض الصغير، جمعية التمويلات الصغيرى واد سرو، مؤسسة البنك الشعبي للقروض الصغير، مؤسسة التنمية المحلية والشراكة (سلف أيركة)، مؤسسة زكورة
فلسطين	وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) برنامج التمويل الأصغر والمنشآت الصغيرى، بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة، المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)، جمعية الإغاثة الزراعية الفلسطينية، جمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال (أصدالة)، المركز العربي للتطوير الزراعي (أكاد)، شركة ريف للتمويل، برنامج ريادة/ مؤسسة الإسكان التعاوني الدولية
السودان	جمعية بورسودان لتنمية المشاريع الصغيرة، براك سودان، فيداتس سودان
سورية	مؤسسة التمويل الصغير الأولى، وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) دائرة التمويل الصغير
كوفس	إنبا العالم العربي
اليمن	اتحاد نساء اليمن - برنامج الإناث والإقراض / أبين، شركة الأوايل للتمويل الأصغر، المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر، مؤسسة عدن للتمويل الأصغر، المؤسسة الاجتماعية للتنمية المستدامة، منظمة تمويل للتنمية للمرأة والطفل (برنامج صنعاء للإقراض - لزال)

مجموعة النظراء	التعريف	الوصف
الدولة	مصر (13 مؤسسة تمويل أصغر)	مؤسسات التمويل الأصغر المصرية
	الأردن (8 مؤسسات تمويل أصغر)	مؤسسات التمويل الأصغر الأردنية
	المغرب (10 مؤسسات تمويل أصغر)	مؤسسات التمويل الأصغر المغربية
	فلسطين (8 مؤسسات تمويل أصغر)	مؤسسات التمويل الأصغر الفلسطينية
	اليمن (6 مؤسسات تمويل أصغر)	مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية
	المنطقة العربية باستثناء المغرب (45 مؤسسة تمويل أصغر)	جميع مؤسسات التمويل الأصغر العربية باستثناء المغربية
الاستدامة	الانكفاء المالي الذاتي العربي (38 مؤسسة تمويل أصغر)	الانكفاء الذاتي المالي $\leq 100\%$
	انعدام الانكفاء المالي الذاتي العربي (17 مؤسسة تمويل الأصغر)	لانكفاء الذاتي المالي $> 100\%$
الحجم	صغيرة (24 مؤسسة تمويل أصغر)	مؤسسات تمويل أصغر عربية مع محفظة قروض إجمالية أصغر من مليوني دولار
	متوسطة (15 مؤسسة تمويل أصغر)	مؤسسات تمويل أصغر عربية مع محفظة قروض إجمالية بين 2 و 8 مليون دولار
	كبيرة (16 مؤسسة تمويل أصغر)	مؤسسات تمويل أصغر عربية مع محفظة قروض إجمالية أكبر من 8 مليون دولار
الإنتشار	صغيرة (14 مؤسسة تمويل أصغر)	عدد المقترضين $> 10,000$
	متوسطة (15 مؤسسة التمويل الأصغر)	عدد المقترضين $\leq 10000$ و $> 30,000$
	كبيرة (26 مؤسسة تمويل أصغر)	عدد المقترضين $< 30,000$

**ملحق: تعريف المؤشرات**

عدد مؤسسات التمويل الأصغر	عدد المجموعة في العينة
النسبة	مؤشرات عمل مؤسسة التمويل الأصغر
مجموع الأصول	مجموع الأصول محسوبا لتكثيف وإحيائي محطة القروض والشعب
مجموع المكاتب	العده بما في ذلك المقر الرئيس
مجموع الموظفين	إجمالي عدد الموظفين
نسبة رأس المال إلى الأصول	مجموع حقوق المساهمين المعدل / مجموع الوحدات المعدلة
التيوزن إلى وحقوق الملكية	مجموع المطلوبات المعدل / مجموع حقوق المساهمين المعدل
الودائع إلى القروض	الودائع / إجمالي محطة القروض المعدل
الودائع إلى الأصول	الودائع / مجموع الأصول المعدلة
إجمالي محطة القروض إلى إجمالي الأصول	محطة القروض المعدلة / إجمالي الأصول المعدلة
مؤشرات الإنشاء	
مجموع المقرضين	عدد المقرضين ذوي القروض غير الممتدة، معدلا لشعب الموحد
نسبة المقرضات	عدد المقرضات الناشطات / عدد المقرضين المعدل
مجموع القروض غير الممتدة	عدد القروض غير الممتدة، معدلا لشعب الموحد
إجمالي محطة القروض	إجمالي محطة القروض، معدلا لشعب الموحد
متوسط الرصيد لكل مقرض	إجمالي محطة القروض / (معدلا) / عدد المقرضين المعيّنين (معدلا)
متوسط الرصيد لكل مقرض / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	متوسط رصيد القروض لكل مقرض / الناتج القومي للأردن
متوسط الرصيد لكل مقرض	محطة القروض الإجمالية (معدلا) / عدد القروض غير الممتدة (معدلا)
متوسط الرصيد لكل مقرض / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	متوسط الرصيد القارم (معدلا) / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
عدد المودعين	عدد من المودعين (أي نوع من الودائع)
عدد حسابات الودائع	عدد جميع حسابات الودائع
الودائع	القيمة الإجمالية لجميع حسابات الودائع
متوسط الوديعة لكل منحقر	الودائع / عدد المودعين
متوسط الوديعة لكل منحقر / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	متوسط رصيد الودائع لكل مودع / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
متوسط رصيد حساب الإيداع	المودعين / عدد حسابات الودائع
متوسط رصيد حساب الإيداع / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	متوسط رصيد حساب الإيداع / نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
مؤشرات الاستدامة الكلية	
الناتج القومي للفرد	إجمالي الدخل المتوزن من السكان في بلد ما، بغض النظر عن الموقع / مجموع عدد السكان (مؤشرات التسمية العالمية)
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	النمو السنوي في الناتج المحلي من السلع والخدمات التي تحدث داخل أراضي بلد معين (مؤشرات التسمية العالمية)
معدل الأرباح	سعر الفائدة المقدمة للعملاء المأثمين في الشهر، الوقت، أو ودائع الإيداع (مستدق النقد الدولي) / الإحصاءات المالية الدولية
معدل التضخم	التغير السنوي في متوسط أسعار المستهلك (مستدق النقد الدولي) / الإحصاءات المالية الدولية
العمق المالي	مجموع ائتماني، بما في ذلك العملة والودائع والعملاء الإلكترونية / الناتج المحلي الإجمالي، وقرائن لتبيل الاقتصاد (مستدق النقد الدولي) / الإحصاءات المالية الدولية
الإدارة المالية الإجمالية	
الاعتماد على الأصول	مداهي الدخل التشغيلي المعدل - المداهي / متوسط مجموع الأصول المعدل
العوائد على حقوق المساهمين	مداهي الدخل التشغيلي المعدل - المداهي / متوسط مجموع الحقوق المعدل
الإيرادات التي التشغيلية	الإيرادات المالية / المداهي المالية + خسائر الهبوط في القيمة على القروض + نفقات التشغيل
الإيرادات التي تداهي	الإيرادات المالية المعدل / (المداهي المالية + خسائر الهبوط في القيمة على القروض + نفقات التشغيل) المعدل
الإيرادات المالية / الأصول	الإيرادات المالية المعدلة / متوسط مجموع الأصول المعدل
هامش الربح	مداهي إيرادات التشغيل / (المداهي المالية المعدلة)
العائد على إجمالي محطة القروض (إسمي)	الإيرادات المالية من محطة القروض المعدل / متوسط إجمالي محطة القروض
العائد على إجمالي محطة القروض (حقيقي)	(العائد المعدل على الإجمالي المحطة (إسمي) - التضخم المعدل) / (1 + التضخم المعدل)
التكاليف	
مجموع المداهي / الأصول	(النفقات المالية + مداهي خسائر الائتماني + نفقات التشغيل) المعدل / متوسط مجموع الأصول المعدل
المسروفات المالية / الأصول	المسروفات المالية المعدلة / متوسط مجموع الأصول المعدل
مخاضن ائتماني قيمة القروض / الأصول	خسائر الخفاض قيمة القروض المعدل / متوسط مجموع الأصول المعدل
مصاريف التشغيل / الأصول	نفقات التشغيل المعدل / متوسط مجموع الأصول المعدل
نفقات الموظفين / الأصول	نفقات الموظفين المعدل / متوسط مجموع الأصول المعدل
المسروفات الإدارية / الأصول	المسروفات الإدارية المعدل / متوسط مجموع الأصول المعدل
نسوية المسروفات / الأصول	(مداهي إيرادات التشغيل غير المعدل - مداهي إيرادات التشغيل المعدل) / متوسط مجموع الأصول المعدل
التكاليف	
نفقات التشغيل / محطة القروض	نفقات التشغيل المعدل / متوسط إجمالي محطة القروض المعدل
نفقات الموظفين / محطة القروض	نفقات الموظفين المعدل / متوسط إجمالي محطة القروض المعدل
متوسط الرائد الدخل القومي الإجمالي للفرد	متوسط نفقات الموظفين المعدل / الدخل القومي الإجمالي للفرد
الكفاءة لكل مقرض	نفقات التشغيل المعدل / متوسط عدد المقرضين للمعدّل المعدل
تكلفة القروض	نفقات التشغيل المعدل / متوسط عدد القروض المعدل
الائتمانية	
المقرضين لكل موظف	عدد المقرضين المعيّنين المعدل / عدد الموظفين

عدد القروض المستحقة للمحل/ عدد الموظفين	القروض لكل موظف
عدد المقرضين العاملين للمحل/ عدد موظفي القروض	المقرضون لكل صاحب الراس
عدد القروض المستحقة للمحل/ عدد موظفي القروض	القروض لكل صاحب الراس
عدد المودعين/ عدد الموظفين	المودعون لكل موظف
عدد حسابات الإيداع/ عدد الموظفين	حسابات التوفير لكل موظف
عدد موظفي القروض/ عدد الموظفين	نسبة تكديرات الموظفين
<b>المتاح والمؤجلة</b>	
الحساب المعلق، محفظة متأخرة أكثر من 30 يوم - المحفظة بعد اعادة التفاوض/ إجمالي محفظة القروض المعلق	محفظة في خطر 30 يوم
الحساب المعلق، محفظة متأخرة أكثر من 90 يوم - المحفظة بعد اعادة التفاوض/ إجمالي محفظة القروض المعلق	محفظة في خطر 90 يوم
قيمة القروض المشطوبة للمحل/ متوسط إجمالي محفظة القروض المعلق	نسبة الشطب
(الشطب المعلق - قيمة القروض المعسرلة)/ متوسط إجمالي محفظة القروض المعلق	معدل خسائر القروض
مخصصات بدل الخسارة (المحل)/ المحفظة في خطر < 30 يوم	تغطية المخاطر
التد والخصومات البنكية المعدلة/ مجموع الأصول المعدلة	الأصول السائلة غير الربحية كندية مئوية من مجموع الأصول

## ملحق: مؤشرات قياس الأداء العربية

السودان	ليبيا	اليمن	البحرين	الأردن	مسر	المغرب	الشرق الأوسط و شمال إفريقيا	
3	3	6	8	8	13	10	55	عدد مؤسسات التمويل الأصغر
3	12	6	14.5	10	12	11	10	السن
7480258	15898049	706176	8748336	15340569	12740584	17655437	9966395	مجموع الأصول
5	4	4	9	11.5	11	112.5	10	مجموع الملتب
25	92	39	41.5	97.5	302	343	110	مجموع الموقنين
20%	75%	13%	62.3%	47.7%	55.1%	27.3%	45%	نسبة الأصول الراسمالية
0%	34%	144%	61%	110%	80%	187%	93%	نسبة الدين إلى حقوق الملكية
26%	0%	7%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0%	الودائع إلى القروض
4%	0%	5%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0%	الودائع إلى إجمالي الأصول
70%	85%	61%	73.6%	87.7%	67.5%	81.5%	75%	إجمالي محفظة القروض إلى إجمالي الأصول
4576	13230	3563.5	3520	16009	38873	55692.5	13161	عدد المقرضين النشطاء
82.3%	41.4%	96.0%	54.8%	74.2%	69.9%	56.6%	67.6%	نسبة المقرضات
4576	13244	3563.5	3668.5	16009	38873	55692.5	13161	عدد القروض القائمة
1370778	14420986	472692	7441902	13431640	10798152	14411850	6229943	إجمالي محفظة القروض
305.72	1090.02	119.61	2108.19	784.385	200.7	393.13	363.83	متوسط رصيد المقرض
22.0%	12.9%	10.8%	100.1%	20.8%	8.2%	13.8%	12.9%	متوسط رصيد القروض لكل مقرض/نسبة الفرد من الدخل القومي الإجمالي
305.72	1088.87	119.61	2094.79	784.385	200.7	387.905	363.83	متوسط الرصيد المتداوم
22.0%	12.9%	10.8%	99.5%	20.8%	8.2%	13.6%	12.9%	متوسط الأرصدة القائمة:نسبة الفرد من الدخل القومي الإجمالي
11151.5	0	3291.5	78	0	0	0	0	عدد المودعين
11151.5	0	3291.5	78	0	0	0	0	عدد حسابات الودائع
164439.9	0	35477.24	21009	0	0	0	0	الودائع
23.1	-	13.0	252.23	-	-	-	30.2	متوسط رصيد المدخر
2.0%	-	1.5%	0.12	-	-	-	2.0%	متوسط رصيد المدخر على نسبة الفرد من الدخل القومي الإجمالي
23.1	-	13.0	242.355	-	-	-	30.2	متوسط رصيد حساب الإخطار
2.0%	-	1.5%	0.115	-	-	-	2.0%	متوسط رصيد حساب الإخطار على نسبة الفرد من الدخل القومي الإجمالي
1388	8467.03	1107.59	2105.54	3766.24	2450.41	2847.5	2450.41	الناتج القومي للفرد
4.0%	7.0%	4.2%	3.9%	3.0%	4.7%	5.0%	4.2%	معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي
5.0%	7.7%	13.0%	0.8%	4.9%	6.6%	3.8%	5.0%	سعر الأيداع
11.0%	2.5%	8.4%	4.3%	-0.7%	11.8%	2.8%	4.3%	معدل التضخم
19.6%	239.4%	32.4%	20.2%	134.2%	88.4%	106.5%	88.4%	العقل المالي
0.9%	3.4%	2.1%	1.6%	7.0%	8.0%	0.2%	3.4%	العائد على الأصول

السودان	قطر	البحرين	الكويت	الاردن	مصر	السعودية	الشرق الأوسط و شمال إفريقيا	
-10.0%	10.9%	32.3%	4.1%	14.7%	21.4%	0.5%	10.2%	العائد على حقوق المساهمين
66.5%	134.8%	107.3%	125.4%	133.3%	168.2%	100.9%	123.5%	الاستثمار الذاتي التشغيلي
66.5%	134.8%	107.3%	112.2%	133.3%	168.2%	93.5%	121.3%	الاستثمار الذاتي المالي
23.2%	17.7%	29.8%	14.5%	25.7%	22.0%	20.4%	21.9%	نسبة الإيرادات المالية
-50.5%	25.8%	6.7%	16.5%	25.0%	41.0%	-7.4%	17.6%	هامش الربح
65.0%	31.4%	42.1%	16.2%	35.3%	30.6%	30.9%	32.7%	العائد على إجمالي المحفظة اسمي
48.6%	28.3%	31.1%	11.4%	36.2%	16.9%	27.4%	25.0%	العائد على إجمالي المحفظة حقيقي
22.2%	14.8%	29.2%	14.0%	23.6%	14.3%	25.4%	20.0%	مجموع نسبة التكاليف
2.6%	0.3%	5.9%	1.2%	4.3%	4.6%	3.9%	3.7%	نسبة التكاليف المالية
2.1%	0.6%	0.0%	-0.5%	0.6%	0.6%	5.3%	0.6%	نسبة مخصصات لمصارف القروض
17.5%	13.6%	23.8%	11.4%	17.6%	7.8%	14.0%	14.6%	نسبة تكاليف التشغيل
12.1%	10.4%	16.9%	6.6%	12.3%	6.7%	9.4%	10.3%	نسبة تكاليف الموظفين
5.3%	4.2%	6.9%	4.0%	5.2%	1.9%	4.6%	4.4%	نسبة التكاليف الإدارية
6.5%	0.9%	4.9%	3.5%	-0.2%	4.0%	0.8%	2.7%	نسبة تكاليف التعديل
58.6%	19.9%	35.2%	17.7%	20.1%	12.8%	26.4%	20.9%	تكاليف التشغيل لمحفظة القروض
37.4%	12.4%	24.9%	11.0%	13.8%	10.1%	15.6%	14.5%	رواتب الموظفين لمحفظة القروض
6.33	1.97	2.68	6.725	3.425	1.42	2.61	2.62	الراتب المتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
112	166	43	280	147	28	86	86	التكلفة لكل مقترض
112	193	43	280	147	28	86	84	التكلفة لكل فرض
53	144	91	63	154	155	118	115	المقترضون لكل موظف
53	144	91	63	154	155	120	115	القروض لكل موظف
83	228	157	145	278	268	171	202	المقترضون لكل ضابط أقراض
83	228	157	146	278	268	171	202	القروض لكل ضابط أقراض
37	0	69	4	0	0	0	0	المدخرون الطوعيون لكل موظف
36.6	0.0	68.8	4	0	0	0	0	حسابات الإخراج لكل موظف
62%	60%	51%	50.7%	50.7%	55.2%	66.4%	56%	نسبة مخصصات الموظفين
29.68%	2.33%	0.92%	7.5%	1.3%	1.2%	6.4%	2.80%	المحفظة في خطر 30 يوم
3.95%	0.88%	0.26%	4.4%	1.0%	0.8%	4.5%	1.90%	المحفظة في خطر 90 يوم
2.82%	0.86%	0.00%	0.7%	0.6%	0.0%	7.3%	0.28%	نسبة الشطب
2.82%	0.72%	0.00%	0.0%	0.6%	0.0%	6.6%	0.13%	معدل خسائر القروض
44.67%	61.10%	105.15%	56.2%	195.9%	153.5%	59.9%	82.14%	تغطية المخاطر
55.50%	13.41%	20.70%	12.1%	7.9%	31.2%	16.5%	18.34%	الأصول السائلة غير الربحية من مجموع الأصول

الشرق الأوسط شمال إفريقيا جمهورية كبير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا جمهورية متوسط	الشرق الأوسط شمال إفريقيا جمهورية صغير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا إنتشار كبير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا إنتشار متوسط	الشرق الأوسط شمال إفريقيا إنتشار صغير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا غير متوفر دنيا متوسط	الشرق الأوسط شمال إفريقيا متوسط دنيا متوسط	
26	15	14	16	15	24	17	38	عدد مؤسسات التمويل الأصغر
12.5	10	6.5	13.5	9	8.5	8	11	السن
25689457	5085486	992808	36971955	11522206	3926851	5085486	15349569	مجموع الأصول
13	9	4.5	41	11	6	8	11.5	مجموع الملتقى
254	73	33.5	612.5	124	39.5	62	170	مجموع الموقوفين
48%	42%	27%	47%	41%	56%	27%	48%	نسبة الأصول الرأسمالية
101%	122%	41%	102%	122%	55%	69%	110%	نسبة الدين إلى حقوق الملكية
0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	الودائع إلى القروض
0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	الودائع إلى إجمالي الأصول
86%	78%	61%	76%	85%	71%	70%	77%	إجمالي محفظة القروض إلى إجمالي الأصول
43550.5	6965	3032.5	107053	15315	3148.5	6965	15762	عدد المقترضين المتشاه
56.4%	67.6%	94.4%	67.6%	68.0%	66.5%	75.8%	58.4%	نسبة المقترضات
43550.5	6965	3032.5	108795.5	15315	3148.5	6965	15762	عدد القروض القائمة
20181206	3655800	623178	23320298	6232953	2940697	3027172	11600768	إجمالي محفظة القروض
548.08	434.63	163.835	312.22	336.72	463.18	411.91	347.26	متوسط رصيد المقترض
13.9%	15.3%	11.9%	9.2%	11.0%	19.5%	15.3%	12.3%	متوسط رصيد القروض لكل مقترض/ نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
540.11	434.63	163.835	303.72	336.72	463.18	411.91	347.26	متوسط الرصيد المتاح
13.9%	15.3%	11.9%	9.2%	11.0%	19.5%	15.3%	12.3%	متوسط الأرصدة القائمة/ نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
0	0	0	0	0	0	0	0	عدد المودعين
0	0	0	0	0	0	0	0	عدد حسابات الودائع
0	0	5759.245	0	0	0	0	0	الودائع
3355.3	95.0	17.8	-	23.1	37.3	30.2	57.0	متوسط رصيد المدخر
158.0%	5.0%	2.0%	-	2.0%	2.0%	2.0%	3.5%	متوسط رصيد المدخر على نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
2290.7	75.3	17.8	-	23.1	37.3	30.2	47.1	متوسط رصيد حساب الإئتمان
107.5%	4.0%	2.0%	-	2.0%	2.0%	2.0%	3.0%	متوسط رصيد حساب الإئتمان على نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
2758.02	2450.41	1388	2648.955	2668.54	2105.54	2450.41	2450.41	التلح القومي للفرد
4.7%	3.9%	4.2%	4.7%	4.7%	3.9%	4.2%	4.5%	معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي
4.9%	4.9%	7.1%	5.8%	6.6%	4.9%	3.8%	6.6%	معدل الأرباح
4.1%	4.3%	8.4%	7.8%	6.9%	4.3%	4.3%	5.6%	معدل التضخم
88.4%	88.4%	32.4%	88.4%	97.4%	32.4%	32.4%	88.4%	العمق المالي

الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - حجم كبير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - حجم متوسط	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - حجم صغير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - انتشار كبير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - انتشار متوسط	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - انتشار صغير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - حجم كبير	الشرق الأوسط شمال إفريقيا - شمال إفريقيا - حجم متوسط	المتوسط
6.6%	1.5%	3.0%	6.6%	5.2%	2.2%	-7.5%	7.0%	العائد على الأصول
10.2%	4.2%	14.1%	13.4%	14.7%	4.8%	-10.9%	13.2%	العائد على حقوق المساهمين
141.8%	102.3%	114.1%	137.8%	132.7%	118.7%	69.3%	143.6%	الانقضاء الذاتي التشغيلي
133.3%	102.3%	107.3%	132.0%	132.7%	107.3%	66.5%	138.3%	الانقضاء الذاتي المالي
21.7%	23.7%	26.3%	22.3%	23.1%	18.8%	18.7%	22.8%	نسبة الإيرادات المالية
25.0%	11.8%	6.7%	24.2%	24.6%	10.3%	-50.5%	27.6%	هامش الربح
30.2%	30.2%	40.7%	31.3%	33.6%	32.7%	29.9%	32.9%	العائد على إجمالي المحفظة - اسمي
20.1%	19.1%	29.1%	20.1%	24.6%	28.3%	21.2%	26.2%	العائد على إجمالي المحفظة - حقيقي
15.5%	20.0%	23.4%	19.5%	18.7%	20.7%	26.4%	15.3%	مجموع نسبة التكاليف
3.8%	2.5%	4.1%	4.2%	3.8%	1.7%	3.6%	3.7%	نسبة التكاليف المالية
0.6%	0.6%	1.2%	0.7%	0.6%	0.1%	1.7%	0.6%	نسبة مخصصات خسارة الغرض
11.4%	16.7%	19.1%	11.5%	15.8%	18.5%	19.4%	11.2%	نسبة تكاليف التشغيل
7.9%	11.6%	13.5%	8.0%	10.4%	12.3%	13.3%	8.1%	نسبة تكاليف الموظفين
3.9%	5.5%	6.3%	3.4%	4.8%	5.2%	6.1%	4.0%	نسبة التكاليف الإدارية
1.3%	1.6%	4.3%	2.9%	1.5%	3.6%	3.3%	2.6%	نسبة تكاليف التحصيل
16.4%	26.0%	30.8%	16.8%	18.7%	26.0%	36.6%	17.9%	تكاليف التشغيل لمحفظة الغرض
11.8%	15.1%	20.3%	11.8%	13.1%	17.1%	21.4%	11.9%	رواتب الموظفين لمحفظة الغرض
2.71	2.375	2.615	2.46	2.42	3.32	3.43	2.45	الراتب المتوسط نصيب الفرد من الدخل القوي الإجمالي
87	123	49	52	121	186	137	59	التكلفة لكل مقترض
84	123	49	52	105	185	137	56	تكلفة لكل فرض
154	105	82	180	129	75	99	141	المقرضون لكل موقف
154	105	82	180	129	75	99	141	القرض لكل موقف
267	167	152	287	254	152	160	257	المقرضون لكل ضابط أقرض
267	167	152	287	254	152	165	257	القرض لكل ضابط أقرض
0	0	0	0	0	0	0	0	المدمرون الطوعيون لكل موقف
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	حسابات الأضرار لكل موقف
58%	55%	54%	59%	55%	53%	61%	55%	نسبة مخصصات الموظفين
2.27%	3.56%	5.53%	1.81%	1.61%	7.22%	7.63%	2.28%	المحفظة في خطر 30 يوم
1.10%	1.96%	2.53%	1.71%	1.02%	2.83%	3.39%	1.22%	المحفظة في خطر 90 يوم
0.57%	0.02%	0.09%	0.43%	0.04%	0.86%	3.54%	0.08%	نسبة الشطب
0.17%	0.05%	0.09%	0.27%	0.09%	0.02%	2.44%	0.04%	معدل خسائر القروض
96.79%	70.92%	76.62%	97.46%	96.82%	67.52%	63.63%	90.25%	تغطية المخاطر
12.43%	18.34%	26.09%	22.32%	14.58%	21.01%	23.30%	15.17%	الأصول المتفلة غير الربحية من مجموع الأصول



## قائمة الأشكال الجداول:

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	عدد المقترضين وحجم القروض حسب البلد في 2009	جدول 01
72	الممولون النشطون في الشرق الأوسط	جدول 02

### قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	تفصيل إجمالي محافظ الإقراض حسب نهج الإقراض (2008-2009)	الشكل 1
59	نسبة المقترضات ومتوسط رصيد القرض/الدخل القومي الإجمالي للفرد في المنطقة العربية (2007-2009)	الشكل 2
65	اتجاهات الانتشار و الحجم للوطن العربي ككل باستثناء المغرب	الشكل 3
68	تغيرات في عدد المقترضين وإجمالي محمظة القروض في مصر والمغرب	الشكل 4
69	هياكل تمويل مؤسسات التمويل الأصغر حسب البلد (2007-2009)	الشكل 5
70	المبالغ المخصصة في الشرق الأوسط في 2009	الشكل 6
75	تغير الدرجة: تحليل العوائد على الأصول في المغرب (2007-2009)	الشكل 7
73	الالتزامات حسب الهدف في 2009	الشكل 8

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
82	المؤسسات القياسية العربية 2009/مجموعة النظراء	الملحق 1
84	تعريف المؤشرات	الملحق 2
86	مؤشرات قياس الأداء العربية	الملحق 3



بسملة

شكر وتقدير

إهداء

خطة البحث

مقدمة

أ	.....
01	..... الفصل الأول: الإطار النظري
02	..... تمهيد
03	..... المبحث الأول: أهمية المقارنة المرجعية
03	..... المطلب الأول: تاريخ نشأة المقارنة المرجعية
05	..... المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية
05	..... الفرع الأول: لغة (أصل التسمية)
05	..... الفرع الثاني: اسطلاحا ( من وجهة نظر إدارة الأعمال)
08	..... المبحث الثاني: أهمية المقارنة المرجعية
11	..... المبحث الثالث: دوافع وأسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية
11	..... المطلب الأول: دوافع تبني برنامج المقارنة المرجعية
12	..... المطلب الثاني: أسباب تبني برنامج المقارنة المرجعية
13	..... المبحث الرابع: فوائد ومزايا المقارنة المرجعية
13	..... المطلب الأول: فوائد المقارنة المرجعية
14	..... المطلب الثاني: مزايا المقارنة المرجعية
15	..... المبحث الخامس: دور المقارنة المرجعية
19	..... المبحث السادس: أهداف المقارنة المرجعية
23	..... المبحث السابع: أنواع المقارنة المرجعية
23	..... المطلب الأول: المقارنة المرجعية الإستراتيجية STRATEGIC Benchmarking
24	..... المطلب الثاني: المقارنة المرجعية التنافسية COMPETITIVE Benchmarking
24	..... المطلب الثالث: المقارنة المرجعية الوظيفية FACTINAL Benchmarking
25	..... المطلب الرابع: المقارنة المرجعية الداخلية INTERNAL Benchmarking
25	..... المطلب الخامس: المقارنة المرجعية الخارجية EXTERNAL Benchmarking
26	..... المطلب السادس: المقارنة المرجعية الدولية International Benchmarking
27	..... الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
27	..... تمهيد
28	..... المبحث الأول: متطلبات برنامج المقارنة المرجعية

32	.....المبحث الثاني: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية.
33	.....المطلب الأول: التخطيط.
33	.....المطلب الثاني: التصميم.
34	.....المطلب الثالث: التنفيذ.
34	.....المطلب الرابع: تقويم النتائج.
36	.....المبحث الثالث: النقاط الرئيسية المتصلة بخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية.
37	.....المبحث الرابع: الفوائد المصاحبة في تسيير وحماية عملية المقارنة المرجعية.
38	.....المبحث الخامس: الأخطاء التي يجب تجنبها عند تنفيذ المقارنة المرجعية.
41	.....المبحث السادس: عوامل نجاح عملية المقارنة المرجعية.
42	.....المبحث السابع: علاقة المقارنة المرجعية باتجاه الإدارات الحديثة.
42	.....المطلب الأول: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر.
42	.....المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000).
43	.....المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية.
44	.....المطلب الرابع: العلاقة بين المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة.
47	.....الفصل الثالث: تحليل و مقارنة الأداء للتمويل الأصغر في العالم العربي.
48	.....تمهيد
49	.....المبحث الأول: أهمية التمويل الأصغر.
49	.....المطلب الأول: نشأة وتطور التمويل الأصغر.
50	.....المطلب الثاني: تعريف التمويل الأصغر.
50	.....المطلب الثالث: أهمية التمويل الأصغر.
51	.....المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر.
53	.....المبحث الثاني: أثر التمويل الصغير (الأصغر).
54	.....المبحث الثالث: المرأة والتمويل الأصغر.
55	.....المبحث الرابع: نظرة على سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية.
56	.....المطلب الأول: مميزات سوق مؤسسات التمويل الأصغر العربية.
57	.....المطلب الثاني: منصفيات الإقراض.
60	.....المطلب الثالث: المنتجات المعروضة في مؤسسات التمويل الأصغر العربية.
61	.....المطلب الرابع: الإطار التشريعي والتنظيمي.
63	.....المطلب الخامس: البنية التحتية الداعمة " محاتبه الأتمان".
64	.....المبحث الخامس: الاتجاهات في الحجم والانتشار.
68	.....المبحث السادس: هيكل التمويل لدى مؤسسات التمويل الأصغر.
74	.....المبحث السابع: الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر العربية.

---

74	.....المطلب الأول: الكفاءة والربحية
74	.....الفرع الأول: الربحية
76	.....الفرع الثاني: الكفاءة
78	.....الخاتمة
80	.....قائمة المصادر والمراجع
82	.....الملاحق
89	.....قائمة الأشكال والجداول

# الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لأسلوب حديث ومعاصر وهو أسلوب " المقارنة المرجعية"، ويطلق عليها أيضا اسم " الأداء المقارن"، و " القياس المقارن"، المطبق من طرف مركز خدمة تبادل المعلومات "mix" لقياس مستوى الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية، حيث يوفر أدوات ووسائل قياس عالمية لهذه الصناعة، فيتم من خلالها تحليل أداء مؤسسات التمويل الأصغر حيث تمكن من : تحديد وضع ومركز المؤسسات المقارنة مع نظيراتها، تحسين الأداء المؤسسي لزيادة القدرة على الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة من أجل تحقيق النمو والاستدامة.

## Abstract:

*The study aims to address the modern and contemporary style which is called as "Benchmarking "applied by the service center for exchange information on microfinance for benchmarking microfinance in the Arab countries ,where it provides the tools and devices measurement global to this industry, through which analyzing the performance of microfinance enterprises in terms of size, the extent of its spread, its financial structure profitability and efficiency, where they rank manage to determine the status and position enterprises compared with their counterparts, improving the institutional performance to increase the ability to arrive at the sources of financing for the sake of achieving growth and sustainability.*

## Résumé:

*L'étude vise a répondre au style moderne et contemporain, c'est le « Bench marking » appliquée par le centre de service pour échanger des informations sur la micro finance pour l'analyse comparative de la micro finance dans les pays arabes, ou il fournit les outils et les instruments mondiaux pour cette industrie a travers lesquelles, ils analysent la performance des petits investissements des entreprises en terme de taille, la mesure de sa propagation, sa structure financière , la rentabilité et l'efficacité, ou ils peuvent réussir a déterminer l'état et la position des institutions par rapport a leurs homologues, ainsi que d'améliorer la performance institutionnelle pour accroître l'accès a diverses sources de financement afin de parvenir a la croissance et la durabilité.*