

الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة

الدكتور: زرار العياشي

أستاذ محاضر - أ -

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر

Abstract:

The comparison process consider a good tool for identifying shortcomings compared to others to work on completing the shortage. as well as a way to make sure the goals to be achieved will commensurate with the needs of the market.

it concluded Find benchmarking methodology can benefit from the knowledge and information that is obtained from the reference organizations, and put them into practice in order to reduce the difference between the organization of reference and organizations in the lead, Gat that failure to do so leads to the waste of time and money incurred by the organization to get on that information.

Keyword:. Benchmarking, quality management, improvement, innovation.

المخلص:

تعد المقارنة المرجعية أداة جيدة لتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص وكذلك وسيلة للتأكد من الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق.

واستنتج البحث أن منهج المقارنة المرجعية يمكن من الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، ووضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة.

الكلمات الدالة: المقارنة المرجعية، إدارة الجودة، التحسين، الإبداع.

مقدمة

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لأهداف الوحدة الاقتصادية يأتي في مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه إذ أن رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بنوعية جيدة وبكلفة مخفضة قياسا بكلف خدمات المنافسين، لذلك يحتاج القائمون على إدارات المؤسسات إلى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية الإنتاجية، وقد لا تكفي الجودة في العملية الإنتاجية بل يبحثون عن التميز والإبداع، لأن المطلوب للتنافس في مجال الأعمال يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل الى مرحلة طلب التميز والإبداع .

وبما أن عالم الأعمال يتصف اليوم بتمايز مؤسساته بين ضعيف وقوي، كبير و متوسط أو صغير، ولكن لا يبقى القوي قويا أو الضعيف ضعيفا، ولهذا تجتهد المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة، بينما تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من أجل الاستمرارية في صناعتها عبر التعلم أو جبر الفجوات لديها، حيث أن المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كفيلة بإخراج أي مؤسسة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ولأجل تقادي ذلك سعت كثير من هذه المؤسسات لإتباع أدوات وأساليب إدارية حديثة، ولعل من أحدث هذه الأساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات وقيادتها نحو الأهداف المرجوة وسد الفجوات الحاصلة.

فالمقارنة المرجعية (Benchmarking) تشكل أسلوبا للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل تفردا (أفضلية أو اختلافا) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة

داخليا وخارجيا، عن طريق الإجابة عن سؤالين رئيسيين الأول: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ والثاني: كيف نكون أفضل؟

أولا: الإطار العام للبحث:

مشكلة الدراسة:

يتزايد الاهتمام بمضامين وتطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وزيادة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، لذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على أهمية تطبيق أسلوب الـ Benchmarking في المؤسسات الحديثة، بهدف الاستفادة مما وصلت إليه المؤسسات العالمية الرائدة، وهو ما يفرض إعادة بناء أسلوب الإدارة والإنتاج على أسس ومعايير معرفية وعالمية، وفي هذا الإطار يبرز الـ Benchmarking كأسلوب وازن في هذا المجال وله أثره في تحقيق التفوق التنافسي، ومنه تبرز إشكالية البحث في الإجابة على السؤال التالي: **كيف يمكن الاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية بالنسبة للمنظمات الحديثة؟**

فرضية الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة يفترض الباحث وجود دور فاعل لأسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء، فضلا عن حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية.

أسلوب الدراسة:

انسجاماً مع أهداف البحث، يجري الاعتماد على الدراسة المكتبية باستثمار الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية لموضوع البحث، وتأشير المظاهر المحتملة للمقارنة المرجعية على أداء المؤسسة بالاعتماد على الكتب والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية مع دعم الأفكار النظرية بتجارب مؤسسات رائدة طبقت فعلاً بل نجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: الـ Benchmarking: النشأة، المفهوم، الأهداف والأنواع

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل، يمثل الـ Benchmarking حجر الزاوية للمؤسسات التي تتعلم من غيرها أو المؤسسات المتلقية، فهو يشجع الأفراد على رؤية الآخرين، وهذه الأداة لا تعني فقط التعرف على أحسن التطبيقات وإنما تستوجب البحث الجاد من أجل قياس الأداء الخاص بالمؤسسة ثم قياس أداء المنافسين واستخدامها في المنظمة المتبناة للمقارنة المرجعية.

1- نشأة المقارنة المرجعية:

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking من علم المساحة، إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks- بعدها نقاطا "مرجعية Reference" لمواضع محددة مسبقا تقوم استنادا إليها النقاط الأخرى، كما أن استخدام المقارنة المرجعية في الأعمال ليس وليد الأمس بل تعود دلالاتها التاريخية إلى بداية القرن التاسع عشر (19) وبالتحديد عام 1810 عندما قام الصناعي الانجليزي francis lawel بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين (الدقيق) البريطاني للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وفي عام 1913 قام الصناعي Henry ford بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز وذلك من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه للخصوصيات اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وهذا قبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال.

وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعتبر شركة (Rank-Xerox) الرائدة العالمية في آلات التصوير والسحب هي المؤسسة التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وذلك في عام 1975 عندما شنت هجومات من قبل شركات يابانية مثل شركة shap, canon ricoh, minolta... إلخ، وذلك خلال فترة 1976 حتى 1982 حيث تراجع نصيب الشركة من 82 % إلى 41% (Jean ;2004 ;287)

أما في أوروبا، والتي تعتبر الأخيرة في هذا الميدان، فقد تفتنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية أو Benchmarking والذي طبقته بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، فاللجنة الأوروبية يبدو بأنها دعمت الحركة وذلك بإنشائها نادي (The European Best Paractises, Network) منه فإن فرنسا، هي الأخرى قد أنشأت Benchmarking عن طريق نادي باريس، فالعملية انطلقت عام 1979 مع فرعها المشترك مع شركة fuji وهي fuji-Xerox والتي كان يهدف منها جلب الأحسن من المؤسسات اليابانية هو التبادل حول أحسن الممارسات، والذي كان بين المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة والتي تنتمي إلى نفس « Keiretsu » وعليه فقد قررت شركة (Rank-Xerox) للمقارنة مع أحسن المؤسسات في مختلف الوظائف أو الحرف فقد قامت بعملية المقارنة المرجعية، وعموماً فحتى عام 1985 لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعية بين الشركات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول عام 1990 فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كل الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل: Kodak, IBM, Ford, DuPont, AT& T Xerox, Motorola خير مثال على ذلك.

لقد مهدت أربعة تحولات لظهور وشيوع المقارنة المرجعية وهي: ابتكار المنتج؛ تطوير المنتج؛ ابتكار العملية؛ حيازة التكنولوجيا.

2- مفهوم المقارنة المرجعية:

هي العملية التي تسمح بالتعرف، التحليل والتبني من طرف المكيف (مسير المؤسسة) للتطبيقات والممارسات المتعلقة بالمؤسسات الأكثر نجاعة، وذلك بنظرة تحسينية للأداء في مؤسسته الخاصة، فيعتبر أداة من أدوات المراقبة للقيادة (Garibaldi, 1994) هذا المصطلح يمكن ترجمته بالفرنسية إلى Recherche De Reference أي البحث عن المراجع وتعني إنشاء لوحات قيادة مقارنة Tableaux De Bord Comparatifs حول مجموعة من المعايير غير مالية الممثلة لنظام صناعي مسير بطريقة تسمح لكفاءة ونجاعة المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى أو المؤسسات الرائدة (Jean ; 2004 ; 110) كما تجدر الإشارة أنه يستوجب وبصفة حتمية على المؤسسة المتبناة لل Benchmarking التطبيق الجيد والفعال للجودة الشاملة وإعادة الهندسة. إن المقارنة المرجعية هي المنهجية التي تمكن في البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني، أو تكيف أبعادها الإيجابية ووضعها للتنفيذ. ويعرفها Annevans على أنها "أداة يمكن استخدامها لمساعدتك في تحسين أعمالك، وأن أي عمل مهما كان نوعه يمكن أن يخضع للمقارنة لمرجعية بمعنى أن هذه العملية ليست حكرا على نوع معين من الأعمال دون الآخر".

يعرف Harrington المقارنة المرجعية على أنها "عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال حيث تتضمن الآتي (رعد، 2008: 222)

- مقارنة المنشأة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المنشأة بغض النظر عن نوع الدولة.
- مقارنة أداء العمليات المختلفة للمنشأة مع العمليات المتميزة في المنشآت الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.
- مقارنة مراحل منتج المقدمة من المنشأة بالمنتج/ الخدمة التي يقدمها أفضل المنافسين.

- مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق وفقا لظروف كل منشأة على حدى.
 - تحديد أو تعريف أفضل بالصناعة بشكل تطبيقي.
 - تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والاستجابة والتكيف مع هذه الاتجاهات.
 - مقابلة احتياجات العميل بشكل يفوت توقعاته.
- وقد عرفها (spenley) بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية الأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديد للتحسين.
- أما (wild)، فيرى بأنها الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسب أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر، في حين يرى كل من (Krojeuski et Ritzman) بأنها تسعى للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائد لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.
- يعرفها كل من (Goetsch et Davis) على أنها عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها أو بالنسبة للقطاعات الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ بالحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا؛ " يقدم الجدول رقم (1) مقارنة بين أساليب ثلاثة هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية. ففي الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرفة حول متطلبات السوق المخدمة، يظهر التحليل التنافسي أين تقف المؤسسة في سوق محددة مقارنة مع أفضل منافسيها، بينما تستهدف المقارنة المرجعية

تحسين الموضع التنافسي للمنظمة عبر البحث عن أفضل الممارسات وان تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة. وهكذا تنصب بحوث التسويق على الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أو خارجها لتحسين الموضع التنافسي (Goetsch & Davis ;1997 ;434)

الجدول رقم (1): مقارنة بين: بحوث السوق، التحليل التنافسي والمقارنة المرجعية

وجه المقارنة	بحوث السوق	التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
المدخل	تحليل قطاعات الصناعة أو مجموعة الزبائن	تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
التركيز	متطلبات السوق وحاجات الزبائن	إستراتيجية المنافسين وموضع المنظمة في السوق	ممارسات الأعمال الفاعلة
التطبيق	المنتجات	عروض المنافسين وحصتهم السوقية	ممارسات الأعمال، كذلك المنتجات
الحدود	اتجاهات السوق السابقة والحالية	الحصة السوقية الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية منها والسابقة
مصادر المعلومات	الزبائن	الزبائن، المنافسون المعارض التجارية والمنشورات	الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن

SOURCE: Hardsky (1995), Total Quality Management Handbook, Mc Graw Hill ,New York ;647.

3- أهمية المقارنة المرجعية في بيئة الأعمال الحالية:

إن الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين أداءها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوضح الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوبا للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس ومن خلال ما تحققه من منافع، حيث تبين التجارب الناجحة في تطبيق المقارنة المرجعية التغيرات الجوهرية التي تحدثها للمنظمة، والجدول الموالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (2): مقارنة قبل وبعد المقارنة المرجعية

قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
لا يوجد إبداع	تطبيق أفكار جديدة
حل واحد للمشكلة	خيارات متعددة
تركيزات داخلية	تركيزات خارجية
أهداف تستند الى التاريخ	أهداف تستند إلى الأداء الأفضل
مستوى فهم منخفض للسوق	مستوى فهم عال للسوق
أولويات داخلية	أولويات زبون
تحسينات مستجيبة	تحسينات سباقية
تركيز على المشاكل	تركيز على الفرص
السيطرة الفردية	سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
الاتجاه نحو المقاومة الأقل	الاتجاه صوب القيمة الأفضل
نحن جيّدون	نحتاج لأن نكون أفضل

ادارة بواسطة الخبرة	ادارة بواسطة الحقائق
تابعون صناعيا	قادة صناعة

SOURCE: Horngren C.T(200)., Foster G. and Dater , S.M, Cost accounting: managerial Emphasis, ed, Prentice –Hall, 28.

يتضح مما سبق، أن استخدام المقارنة المرجعية يحقق عدة أهداف:

- 1- تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء الوحدات الرائدة.
- 2- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- 3- تساعد على تحديد العمليات الحرجة، عطائها الاهتمام اللازم والأولية في التنفيذ.
- 4- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- 5- تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل.
- 6- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة.
- 7- ان التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية وفي هذا السياق يقارن الجدول رقم (3) حالة المنظمة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مظهرها أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الأفكار الجديدة، فضلا عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن أو الرجوع إلى نجاح سابق.

الجدول رقم (3): أسباب المقارنة المرجعية

وجه المقارنة	بدون مقارنة مرجعية	مع مقارنة مرجعية
المدخل التنافسي	تركيز داخلي، تغيير بطيء، التزام منخفض	تركيز خارجي على المنافسة، قبول الأفكار الجديدة، حماس والتزام عاليين
تكيف	لا توجد اختراعات، رؤية	أفكار جديدة، توسع أفقي داخلي

الممارسات الأفضل	قصيرة النظر، محددات مفروضة ذاتيا	صناعات أخرى، إمكانات معجلة
معرفة متطلبات الزبون	استنادا إلى التاريخ أو البديهية، عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	استنادا إلى حقائق السوق بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس أهداف وغايات واضحة	استجابة لمعايير تاريخية، استهداف البقاء في الصناعة	- بهدف الوصول إلى تحسين كبير - استهداف قيادة الصناعة
تحسين الإنتاجية	القبول بالوضع الراهن تقبل واطئ للمبادرات الجديدة	- الاتجاه نحو التحسين المستمر - عدم التقبل الرجوع الى نجاح سابق

SOURCE: Hardsky (1995) Total Quality Management Handbook, McGraw Hill, New York ;648.

4- أهداف الـ Benchmarking:

يهدف Benchmarking إلى تحسين وظيفة أو مهمة أو عملية ما بطريقة ذلت فعالية، وتسمح بـ: وضع أهداف طموحة، تسريع و تغيير إيقاع التغيير، تجاوز NIH (Note Inventor Here) والتي تعني لا يمكن الاختراع في هذا العالم، التعرف على العمليات التي تسمح باختراعها، الزيادة في إشباع حاجات الزبائن، المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وذلك بالتقييم الذاتي الجيد، زيادة الكفاءة في اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل التسيير الجيد. (Humbert ;2003 ;3)

المبحث الثالث: أنواع ومراحل تطبيق المقارنة المرجعية

إن الوصول إلى أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجه، وأحد الوسائل أمام الوحدات هو أن تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق

ربط المؤسسة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من أساليبها، ونتطرق فيما يلي إلى أنواع ومراحل تطبيق المقارنة المرجعية.

1- أنواع المقارنة المرجعية:

عموما يمكن تقسيم الـ Benchmarking إلى الأنواع التالية:

أ- الـ Benchmarking الداخلي: ويكون داخل المؤسسة بمقارنة عملياتها بعمليات أخرى مشابهة في نفس المؤسسة (بين الفروع، المواقع أو الأقسام...) من الناحية النظرية فكل المؤسسات يجب أن تطبق هذا النوع، لكن في الواقع فانه يخلق مشاكل نفسية كبيرة، لذلك من الأحسن استخدام هذه المنهجية بطريقة ايجابية وبذلك يصبح كل فرع رائدا في المجال الذي ينشط به ويؤدي إلى المساهمة في التطوير المشترك (David Francis, 2010 :49).

هذا النوع من المقارنة يمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات تاريخية لا تقدم معرفة على مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية.

ب- الـ Benchmarking المقارن: ويعني المقارنة النوعية بين المنافسين حول الإنتاج، الطرق أو العمليات. وهذا ليس المراد به الجوسسة الصناعية، فهو يعمل على الانفتاح والانغلاق على طرفين، وهو لا يعني إظهار الأسرار المتعلقة بأنظمة البيع مثلا أو المنتجات الجديدة، وإنما تتعلق مثلا بتسيير الموارد البشرية أو التنافسية العامة. وحين تبني هذا النوع لا بد من الحذر من الوقوع في مشاكل قانونية أو تشريعية أو تحت وطأة تهمة التواطؤ.

ج- الـ Benchmarking الوظيفي: هو عبارة عن مقارنات بين مؤسسات غير متنافسة من نفس قطاع النشاط وذلك من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة.

ويمكن القول أن أي مؤسسة يمكن أن تمارس نشاطات مشابهة لأخرى من دون منافسة، فيمكن أن تكرر وقت طويل وذكاء كبير من أجل الوصول إلى نجاعة العمليات التي تعتبر أساسية في مجال نشاطها.

د - ال Benchmarking المعمم: تكون بين مؤسسات من قطاعات مختلفة حول صيرورة أو طرق العمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية.

فما أنها غير متنافسة في إمكانها الذهاب وملاحظة العمليات المشابهة للمؤسسات التي تعتبر الأفضل والرائدة في العالم، ويتعلق هذا النوع بالمؤسسات التي تمارس عمليات كثيرة مشتركة، مثل عمليات تسليم الطلبات، تلقي المكالمات والعمليات المحاسبية.

2 - مراحل المقارنة المرجعية:

تعتمد المقارنة المرجعية على تبني منهجية علمية محددة تتمثل في الخطوات التالية:

(Humbert ;2003;40)

أ - الإعداد والتخطيط:

وتشمل مرحلة الإعداد والتخطيط النشاطات التالية: تحديد هدف المقارنة المرجعية ونطاقها؛ تحديد عناصر المقارنة المرجعية التي سيتم دراستها؛ تحديد النشاطات التي ستشملها المقارنة المرجعية؛ تحديد المنشآت التي ستشارك في المقارنة المرجعية؛ تحديد أفضل الممارسات العالمية التي سيتم مقارنتها؛ إعداد خطة تنفيذ المقارنة المرجعية.

أ - تصميم أدوات جمع البيانات: وتشمل مرحلة تصميم أدوات جمع البيانات على النشاطات التالية:

✓ تحضير مفصل (طبيعة المعلومات المراد جمعها والمتغيرات التي تشملها المقارنة المرجعية وطريقة قياس كل منها).

✓ تقييم وتطوير الاستبيانات ونماذج جمع البيانات.

ج- جمع المعلومات: يقوم فريق العمل بجمع بيانات الدراسة وذلك من خلال الأساليب والطرق المختلفة لجمع البيانات مثل ورش العمل والمقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبيانات على هيئة التدريس، جمع الوثائق والمعلومات.

د- تحليل البيانات: تنتهي مرحلة جمع البيانات بكم كبير ومتنوع من البيانات تشمل نصوص المقابلات، الملاحظة الميدانية، الوثائق المتنوعة، البيانات الكمية، وتحليل البيانات هي العملية المنظمة لبحث في نصوص المقابلات، الملاحظات، الميدانية والمواد الأخرى التي جمعت من خلالها البيانات وتنظيمها وترتيبها وتقسيمها إلى وحدات يمكن من خلالها التعامل معها وتركيبها بحثاً عن أنماط وأنماط واكتشاف ما هو المهم وما يمكن أن يستفاد من تلك البيانات من خلال المقارنة بين النتائج.

هـ- تقييم النتائج: وتشمل مرحلة تقييم النتائج النشاطات التالية:

- ✓ تحليل النتائج لكل جامعة ومقارنتها مع نتائج المنشآت المشاركة وأفضل الممارسات.
- ✓ تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً أو تعزيز مكان المؤسسة المتقدمة من خلال توصيات محددة وواضحة وقابلة للتطبيق.
- ✓ الحصول على الالتزام من كافة المستويات الإدارية والموظفين في المنشأة لتنفيذ التحويل المخطط له، وتستخدم طريقة المقارنة المرجعية الجدية كعنصر أساسي في إتباع مستويات إدارية مختلفة.
- ✓ تطبيق الخطة وتقديم النتائج.

و- صياغة النتائج وإعداد التقرير النهائي: يتم صياغة نتائج التحليل بما تم قياسه من أداء المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات ذات الأداء الأفضل، تحديد نقاط القوة والضعف في كل عنصر لكل مؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى وبأفضل الممارسات العالمية.

3- قواعد وأخطاء المقارنة المرجعية

أ- قواعد المقارنة المرجعية: هناك عدة قواعد يجب معرفتها نلخصها في:

- يجب على المؤسسة التي تريد إجراء المقارنة المرجعية أن لا تطلب أبداً من الشريك المرجعي معلومات هي لا تريد أن تبديها عن نفسها.
- في حالة الشك في مستوى السرية في الإجابة المنتظرة من قبل الشريك على المؤسسة تجنب الإفصاح عما يخصها حتى تمضي مع الشريك المرجعي عقد سرية.
- المقارنة المرجعية تدار بشكل جيد يسمح بتقسيم المعلومات ذات المنفعة المتبادلة.
- الاتصال الأولي مع الشريك يجب أن يتم على شكل علاقة صداقة دائمة.
- ضرورة احترام المؤسسة لكل الالتزامات السابقة مع الشريك المرجعي.
- يجب إدارة كل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية
- ب- أخطاء المقارنة المرجعية:** هناك عدة أخطاء يجب تجنبها وهي:
 - القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع.
 - الشروع في المقارنة المرجعية دون دعم من الإدارة العليا.
 - الشروع في المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة.
 - الخلط بين مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية.
 - الرغبة في الحصول على معلومات دون تقديم ما يقابلها للشريك المرجعي.
 - إهمال المعلومات المتوفرة مسبقاً لدى عامة المؤسسات.
 - إعداد التقرير الخاص بزيارة الشريك المرجعي بعد أكثر من 3 أيام.
 - إهمال التنفيذ.
 - اعتبار المقارنة المرجعية استثمار غير محدد ومن الصعب إثبات ربحيتها.
 - القياس بالمقارنة المرجعية دون امتلاك المعارف الأساسية والضرورية.
 - إهمال تدريب فريق العمل من أجل القيام بالمقارنة المرجعية.
 - الاتصال السيئ بين مختلف أطراف المقارنة المرجعية.
- 4 - علاقة المقارنة المرجعية باتجاهات الإدارة الحديثة:**

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والاتجاهات الحديثة للإدارة في الجوانب التالية:

- العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة

على إن تحقيق رضا الزبون يتم من خلال التزام المؤسسة بالجودة الشاملة في منتجاتها وعملياتها وأساليبها إذ ينظر للنوعية على أنها إمداد للمستهلك بما يحتاج إليه من خدمات ذات سمات وخصائص تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يلائمه وهي تبني في المنتج من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة ويشارك في تقديمها وبناءها جميع العاملين في كافة المستويات ويبرز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة في كونها تعزز قدرة المؤسسة لكسب الميزة التنافسية إذ تعد الأداة الأكثر فائدة في تحقيق إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للتحسين المستمر وخفض الكلف وبما يساعد في إن تكون المؤسسة رائدة في عملها.

فالعلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن كليهما يهدفان الى تحديد نواحي القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها، كما أنهما يهدفان الى التحسين المستمر (علاء، 2009: 133)

وسوف نلخص هذه العلاقة في الشكل التالي:

- **العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:** يمثل التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبة المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في النوعية والكلفة والوقت، فالعلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة في إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر.

- العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000: بموجب

نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية على الإدارة إن تتأكد من إن جميع الفعاليات المتعلقة بالجودة مفهومة لدى الجميع، إنها تطبق بشكل دقيق وفي هذا النظام أيضا هناك

تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر عملهم في الجودة (الشبراوي، 1995: 76)

وبما إن عملية المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في الوحدة بما يجري في وحدة أخرى ناجحة في المجال موضوع المقارنة وعلى هذا الأساس فإن مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم ISO 9000

في هذا الجانب عند تطبيق نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفات القياسية تجري المقارنة بين ماهر موجود فعلا وما يجب إن يكون طبقا لما نصت عليه المواصفات، وإن الفرق بين الاثنين إذ إن المقارنة في حالة المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين في حين يكون المرجع في حالة ISO 9000 هو المواصفات نفسها.

- العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية: يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية، إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيات تنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والابداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة.

الخاتمة:

تعد المقارنة المرجعية أداة جيدة لتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص وكذلك وسيلة للتأكد من الأهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق إذ يتم وضع أهداف عامة يتم إنشاءها على أساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائد السوق) ومن ثم خلق طرائق جيدة يمكن استخدامها لإجراء التحسينات. ونعرض في ما يلي أهم النتائج على النحو الآتي:

1- تبين أن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هو عملية الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، ووضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة.

2- إن استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء المنشآت يعمل على تشخيص نقاط الخلل والقوة الموجودة في أداء تلك المنشآت وعند معالجة الخلل وتعزيز نقاط القوة من خلال تحسين جودة الخدمة وخفض تكلفتها سيؤدي إلى زيادة ربحية الوحدة الاقتصادية وتعزيز موقعها التنافسي.

3- أن نجاح عملية المقارنة المرجعية يعتمد على الالتزام التام بها يؤديه شركاء المقارنة المرجعية، فالمقارنة المرجعية الفاعلة تتطلب بناء جو من الثقة بين شركاء المقارنة من خلال التعاون والتعلم فيما بينهم وهذا يتطلب ما يلي:

- لا ينبغي سؤال الشريك عن بيانات لا ترغب المنظمة الساعية للتحسين أن تعطيها له.

- ينبغي عدم عرض البيانات خارج شركاء المقارنة إلا بأذن وترخيص من الشريك المقارن وبالاتعانة بطرف ثالث محايد وذلك من أجل الحفاظ على الثقة بين الشركاء.

- أضف إلى ذلك فانه لا بد من العمل من خلال اتفاق متبادل على جدولة الاجتماعات وترتيبها وإجراء زيارات مباشرة ومقابلات مع الشركة الشريكة والتحدث بلغة مفهومة تون استخدام مصطلحات أو تعابير غير مفهومة، مع ضرورة تنظيم زيارات متبادلة ضمن مواعيد محددة مسبقاً .

4- إن الالتزام الكلي بالنزاهة والتعامل ينطلق من فهم حقيقي لمعاني وأبعاد وحيثيات أسلوب المقارنة المرجعية بمعنى آخر تجنب الفهم الخاطئ عن المقارنة المرجعية، فهي ليست "الخداع" ولا "عدم الشرعية"، ولا "الأخلاقية" فهذه المفاهيم قد تعطي تصوراً بأن المقارنة المرجعية هي الانتفاع غير المشروع من منافس غافل وذلك باستساح وتقليد منتجاته أو خدماته من دون علم منه أن هذا ليس مقارنة مرجعية، فالمقارنة المرجعية

تشتمل على شركتان تتفقان مسبقاً على الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو المعالجات التي تتم فيها، وكلتا الشركتان تتوقعان مسبقاً حصولهما على منافع من هذا التبادل بالمعلومات وأي منهما لها الحق في الاحتفاظ بالمعلومات التي تعتبرها خاصة.

5- الاستقامة ونزاهة القصد والتقدير بأخلاقيات المقارنة المرجعية هي شروط ضرورية تحتم على فريق العمل الالتزام بها عند إجراء العملية.

6- توافر رغبة في تقبل الحقائق غير الجيدة عن أداء الشركة عند تشخيص مقدار الفجوة التي تتخلف بها قياساً بالشركة النموذجية التي تقارن شركتك بها.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- الشبراوي، عادل، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 والمقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي القاهرة ، 1995.
- 2- ايتار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد51، 2005.
- 3- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2009.

5-David Francis, (2010) , "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK.

6- Hardsky (1995), Total Quality Management Handbook, Mc Graw Hill, New York.

7- G. Garibaldi, stratégie concurrentielle : choisir et gagner, édition d'organisation, France,1994

8- Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003.

- 9- Jean Brilman, «les meilleures pratiques de management », cinquième édition, éditions d'organisation, France,2004.
- 10-Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003.
- 11 - [http// www.quality-horizons-com/ar/docs/ Benchmarking/concept-asp](http://www.quality-horizons-com/ar/docs/Benchmarking/concept-asp) ،1-9-2012,14:35.
- 12 -[http//www.quality-horizons-com](http://www.quality-horizons-com) .