

الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة

Conceptual framework for the application of benchmarking

The importance of modern organizations

د. زرزار العياشي، أ. غياد كريمة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2017/03/ 04)، تاريخ التقييم: (2017/04/ 19)، تاريخ القبول: (2017/05 /05)

Abstract

The benchmarking 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, we must put general objectives on the basis of performance level which achieved by the best competitors (market leader) and then create best methods can be used to make improvements .

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.

Key words : benchmarking process, market needs, performance.

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 إذ يتم وضع أهداف عامة يتم إنشائها على أساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائد السوق) ومن ثم خلق طرائق جيدة يمكن استخدامها لإجراء التحسينات.

واستنتج البحث أن منهج المقارنة المرجعية يمكن من الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، و وضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة، حيث أن الفشل في ذلك يؤدي إلى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، احتياجات السوق، الأداء.

مقدمة:

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لاهداف الوحدة الاقتصادية يأتي في مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه اذ 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 ادارات المؤسسات الى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية الانتاجية، وقد لا تكفي الجودة في العملية الانتاجية بل يبحثون عن التميز والابداع، لأن المطلوب للتنافس في مجال الأعمال يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل الى مرحلة طلب التميز والابداع .

وبما أن عالم الأعمال يتصف اليوم بتمايز مؤسساته بين ضعيف وقوي، كبير ومتوسط 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 لاتباع أدوات وأساليب ادارية 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 الى الأفضل تقردا (أفضلية أو اختلافا) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخليا وخارجيا، عن طريق الاجابة عن سؤالين رئيسيين الأول: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ والثاني: كيف نكون أفضل؟

مشكلة الدراسة:

يتزايد الاهتمام بمضامين وتطبيقات الأساليب الادارية الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وزيادة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، لذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على أهمية تطبيق أسلوب ال Benchmarking في المؤسسات الحديثة، بهدف الاستفادة مما وصلت إليه المؤسسات العالمية الرائدة، وهو ما يفرض إعادة بناء أسلوب الادارة والانتاج على أسس ومعايير معرفية وعالمية، وفي هذا الإطار يبرز ال 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، فضلاً عن حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في نشر الوعي لدى منظمات الأعمال بأهمية تطبيق تقنية المقارنة المرجعية ودورها في تحسين أداء المنظمة والتطوير في أعمالها المختلفة والتوسع في نظرتها حول نفسها وبمن حولها والرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية لدى الإدارة والعاملين، بالإضافة إلى اعتبارها أحد الأساليب الناجعة لتحقيق التفوق، وهذا من خلال إتباع منهجية معينة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الأتي:

- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- التعريف بأسلوب المقارنة المرجعية ودوره في تطوير أداء المؤسسات.
- بيان مدى حاجة المؤسسات الحديثة للمقارنة المرجعية.
- توضيح كيفية القيام بتقييم الأداء باستعمال أسلوب المقارنة المرجعية.

أسلوب الدراسة:

انسجماً 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.

المحور الأول: الـ Benchmarking: النشأة، المفهوم، الأهداف والأنواع

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

1- نشأة المقارنة المرجعية:

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking من علم المساحة، إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks- بعدها نقاطاً "مرجعية Referance" لمواضع محددة مسبقاً تقوم

استنادا إليها النقاط الأخرى، كما أن استخدام المقارنة المرجعية في الأعمال ليس وليد الأمس بل تعود دلائلها التاريخية إلى بداية القرن التاسع عشر (19) وبالتحديد عام 1810 عندما قام الصناعي الانجليزي lawel francis 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 جهدهم 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 إيداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وهذا قبل ظهور مصطلح أو تسمية 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 تقننت 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، وعموما 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 Product Innovation

تطوير المنتج Product Development

ابتكار العملية Process Innovation

حيازة التكنولوجيا Technology Acquisition

2- مفهوم المقارنة المرجعية:

هي العملية التي تسمح بالتعرف، التحليل والتبني من طرف المكيف (مسير المؤسسة) للتطبيقات والممارسات المتعلقة بالمؤسسات الأكثر نجاعة في العالم، 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 و نجاعة 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 من أجل أن تصبح الأحسن فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلقا من أننا نحدد الأهداف، فهي بالتعبير الجاري هي:

- سيرورة تحديد الأهداف.

- وسيلة تعريف، انجاز والوصول إلى معايير سامية.

- سيرورة مستمرة لتقسيم الخدمات، المنتجات والطرق بالنسبة لأحسن المتعارف عليها في أنواعها

المقارنة المرجعية هي "أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الأداء من خلال العمل على مقارنة مستوى أداء المنشأة مع منشأة أخرى أو مع أفضل الممارسات العالمية".

ويعرفها Annevans على أنها "أداة يمكن استخدامها لمساعدتك في تحسين أعمالك، وأن أي عمل مهما كان نوعه يمكن أن يخضع للمقارنة المرجعية 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 / خدمة 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 والمبادرة للاستجابة 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 التعريف السابقة يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها (نفس الفرع أو القطاع) أو بالنسبة للقطاعات

الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ بالحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا " (www.quality-horizons-com).

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 المخدومة، يظهر التحليل التنافسي أين تقع المؤسسة في سوق محددة مقارنة مع أفضل منافسيها، بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الوضع 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 الوضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية أبعد من ذلك عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أواخرها من أجل تحسين الوضع 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 مجموعات الزبائن	تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
التركيز	متطلبات السوق وحاجات الزبائن	استراتيجية 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 Yourk ;647.

3- أهمية المقارنة المرجعية في بيئة الأعمال الحالية:

ان الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين اداءها قياسا باداء المنافسين

وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحد الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى اداءها قياسا باداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس ومن خلال ماتحقة 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

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

SOURCE: Horngren C.T(200)., Foster G. and Dater , S.M, Cost accounting: managerial Emphasis,10 ed, Prentice –Hall, 28.

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

- 1- تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين اداءها واداء 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 واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ.
- 4- تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
- 5- تزودالوحدة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- 6- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة.
- 7- ان التركيز الخارجي لاسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية
- 6- بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية
- وفي هذا السياق يقارن الجدول رقم (3) حالة المنظمة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مظهرا 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 الى نجاح سابق.

الجدول رقم (3): أسباب المقارنة المرجعية

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

SOURCE: Hardsky (1995) Total Quality Management Handbook, Mc Graw Hill ,New Yourk ;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 أو 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،
- ما يمكن قوله أن الـ Benchmarking يخلق القيمة (Humbert ;2003 ; 3)

المحور الثاني: أنواع ومراحل تطبيق المقارنة المرجعية

ان الوصول الى 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، ومنتطق فيما يلي الى 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 كأن يطلب مثلا من كل موقع أو فرع بذكر نقاط القوة التي يتمتع بها، 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، الا 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، وانما 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- ال 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 تركز 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 فيماكانها الذهاب وملاحظة العمليات المشابهة للمؤسسات التي تعتبر الأفضل والرائدة في العالم، ويتعلق هذا النوع بالمؤسسات التي تمارس عمليات كثيرة مشتركة، مثل عمليات تسليم الطيبات، 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.

ب- **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 وأساق 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 (www.quality-horizons-com)

- ✓ تحليل النتائج لكل جامعة ومقارنتها مع نتائج المنشآت المشاركة وأفضل الممارسات.
- ✓ تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً وتعزيز مكان المنشأة المقدمة 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 لنخصها 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 المارجعي 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 مسبقا لدى عامة المؤسسات.
 - إعداد التقرير الخاص بزيارة الشريك المرجعي بعد أكثر من 3 أيام.
 - إهمال التنفيذ.
 - اعتبار المقارنة المرجعية استثمار غير محدد وأنها مجازفة 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)

- 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 وإنها 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 (الكلفة، الجودة، الوقت والمرونة).

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 انشاءها على

أساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائد السوق) ومن ثم خلق طرائق جيدة يمكن استخدامها لاجراء التحسينات.

واستكمالاً للجوانب التحليلية للبحث نعرض في أدناه أهم النتائج على النحو الآتي:

1- تبين أن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هو عملية الاستقادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، و وضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية التي في الصدارة، حكيث أن الفشل في ذلك يؤدي الى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات.

- 2- إن استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم 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 وبالاستعانة بطرف ثالث محايد وذلك من أجل الحفاظ على الثقة والأمانة بين الشركاء.
 - أضف إلى ذلك فإنه لا بد من العمل من خلال اتفاق متبادل على جدولة الاجتماعات وترتيبها وإجراء زيارات مباشرة ومقابلات مع الشركة الشريكة والتحدث بلغة مفهومة دون إستخدام مصطلحات أو تعابير غير مفهومة، مع ضرورة تنظيم زيارات متبادلة ضمن مواعيد محددة مسبقاً.
 - تقديم الشكر إلى شريك المقارنة المرجعية على المشاركة والوقت الذي أنفقه معك في هذه العملية.
 - 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 "للأخلاقية" فهذه المفاهيم قد تعطي تصوراً بأن المقارنة المرجعية هي الانتفاع غير المشروع من منافس غافل وذلك باستنساخ وتقليد منتجاته أو خدماته من دون علم منه أن هذا ليس مقارنة مرجعية، فالمقارنة المرجعية تشتمل على شركتان تتفقان مسبقاً على الإشتراك 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 والتقيّد 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.

التوصيات:

على ضوء ما جاء في البحث وفي ظل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يضع الباحث التوصيات

الآتية:

- 1- ينبغي أن تحظى تقنية المقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لأنه أحد أساليب التحسين والتطوير المستمر وتقييم الأداء بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة.

- 2- يفضل اتباع المقارنة المرجعية بالخطوات المذكورة في متن هذا البحث من أجل تحسين مختلف العمليات الانتاجية والرقابية بما يمكن من مواجهة المنافسة.
- 3- استخدام المقارنة المرجعية في تقويم أداء المنشآت لما لها من دور في تحسين جودة الخدمة وخفض التكاليف كلما أمكن إجرائها، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في المؤسسات والاقتداء بما هو أفضل.
- 4- ضرورة تدريب الكوادر الإدارية في الوحدات الاقتصادية على تطبيق تقنية المقارنة المرجعية والمأمهم بفوائدها.
- 5- العمل الجاد على إشاعة تطبيق تقنية المقارنة المرجعية أسوة بالمراكز المتخصصة العالمية يتولى تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للمنظمات الجزائرية من أجل تطبيق تقنية المقارنة المرجعية بنجاح، فالتطور واختصار الفجوة الأدائية تحتم تجنب البدء من الصفر بل البدء مما انتهى إليه العالم المتقدم اليوم.
- 6- أهمية التزود بالمعرفة الداخلية عبر مقارنة مرجعية داخلية تستهدف تحليل الممارسات المستخدمة. ثم اجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على اداء المنظمة، يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الافضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعتها او خارجها وفي مناطق وظيفية محددة. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الاخرين.

قائمة المراجع

- 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، العدد 51، 2005.
- 3- رعد عبد الله الطائي، عيسى قdade، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري 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 Yourk.

- 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) .