

إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كأستراتيجية فعالة
لتحديد إحتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة
في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية
فائزة إبراهيم محمود
د. نائر صبري العبان

Abstract:

Projecting trying to find how to apply Benchmarking technique in the units of the Iraqi industrial business environment after its adoption effective technique for improving the ongoing performance of economic units in Iraq and through exposure to great interest in and adoption of today's corporate environment based on the intense competition between the units as a result of international integration of markets goods and capital and the erosion of the impact of barriers between different countries and through exposure to great interest in the units apply, and how to integrate principles of units, and then clarify the strong interdependence between them and the building entrances to the continuous improvement of performance and improve competitive advantage, leading up to the rank of a distinct kind of performance that fulfills customer satisfaction, lead to performance aim of Economic units, and the realization of benefits to stakeholders from senior management, middle and operational side of human resources where customers and the community surrounding a whole and

has resulted in positive results achieved by the Benchmarking in industrial units in Japan and the United States and Western Europe to encourage units to provide products to adopt the technique of effective management and improvement of performance and quality products that are presented. also because the attention of management technology to influence profitability and its competitive position and market share in the belief that continuous improvement of products is the most important elements of competitive advantage for units providing products has led researchers to focus on the nature of the technology, to the existence of serious attempts to develop its scale characterized by honesty to measure the quality of the product as understood by the customer. This research came to give a presentation on the reasons supporting the application of this technique in providing products and units within the Iraqi industrial units, including serving reasons for use, the aim of highlighting the relationship between the possession of the continuous improvement and the development of competitive advantage according to which the units of reference approved the application of technology to reduce the gap in performance between them and the units competition.

المستخلص:

إن المتتبع للوضع الراهن لوحدات بيئة الأعمال الصناعية العراقية في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول قياداتها في تحديات القرن الحالي وأزدياد المنافسة بين القطاعات المختلفة، ليجد أن الأساليب التقليدية لم تعد بذات فائدة تذكر كي تبقى وتستمر، مما يتطلب العمل على طي صفحات الماضي والبدء باتباع تقنيات حديثة أثبتت التجارب نجاحها إذا ما طبقت وفق منهجها العلمي والعملية. وجاء البحث الحالي كمحاولة للتسليط على كيفية

تطبيق المقارنة المرجعية في إذا اعتمدت كتقنية فعالة لأغراض تحسين الأداء، ومن خلال التعرض لدواعي الاهتمام بها من قبل الوحدات كنتيجة للاندماج الدولي لأسواق السلع ورؤوس الأموال وإضمحلال تأثير الموانع ، فضلاً عن الاهتمام بكيفية إدماج مبادئها وأساليبها وترابطها الشديد مع مداخل التحسين المستمر والميزة التنافسية، وصولاً إلى أداء متميز يلبي تطلعات الزبائن و يحقق المنافع لأصحاب المصلحة في الوحدات من إدارات بأنواعها ، موارد البشرية عاملة فيها ومجتمع محلي محيط بها . ولقد أدت النتائج الإيجابية التي حققتها المقارنة المرجعية في كل من اليابان والولايات المتحدة وأوروبا الغربية إلى تشجيع وحدات تقديم المنتجات على الأخذ بها كتقنية فعالة لإدارة وتحسين الأداء وجودة المنتجات، كما يرجع إهتمام الإدارات بالتقنية إلى تأثيرها المباشر على ربحية الوحدة ومركزها التنافسي، وحصتها السوقية لأعتقادها بأن التحسين المستمر هو أهم عناصر الميزة التنافسية بالنسبة لوحدات تقديم المنتجات. وأدى تركيز الباحثين على طبيعتها وخصائصها إلى وجود محاولات جادة لتبني مقاييسها التي تتسم بالصدق والثبات لقياس جودة المنتج كما يدركه الزبون. كما سيقدم البحث عرضاً عن الأسباب الداعمة لتطبيق أفكار التقنية على حالة إحدى وحدات تقديم المنتجات داخل البيئة العراقية بالمقارنة مع منتج مشابه في مساراته التكنولوجية ويتسم بالمنافسة وبما يخدم العلاقة بينها وبين إمتلاك التحسين المستمر للأداء و لتقليص فجوة الأداء بينها وبين الوحدات والمنافسة.

المقدمة :

تسعى الوحدات العاملة في بيئة الأعمال المعاصرة إلى مواكبة التطورات بشتى الطرق، ومن خلال إدارة الأداء بمنهج يسعى إلى التحديث، وذلك لمواجهة متغيرات عالم اليوم ، فمن العولمة الى إتفاقية التجارة العالمية الى عصر المعلوماتية وثورة الاتصالات التي حولت العالم الى قرية صغيرة إزدادت أحتياجاتها وتنوعت في ظل الموارد الاقتصادية المتاحة، وقد تمثلت تجلياتها في دخول العالم الى نظام مترامي الأبعاد تسوده علاقات قائمة على المنافسة بين الوحدات نتيجة الأندماج الدولي لأسواق السلع ورؤوس الأموال وإضمحلال تأثير الموانع بين الدول والتسابق في جذب الأستثمارات من خلال خلق بيئة هادفة لتحسينات مستمرة كأستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق التنافسية. وأزاء كل ذلك فإن شدة المنافسة توجب أن تعتمد الوحدات تقنيات تستطيع من خلالها تقليص فجوة الأداء بينها وبين الوحدات الرائدة، ومن التقنيات التي أثبتت نجاحاً في التطبيق المقارنة المرجعية،

والتي ظهرت لتقييم الأداء وتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين والعمل علي معالجتها، وتحقيق الجودة في أداءها. وقد إنتشر تطبيقها في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، واليابان. ولذلك فإن المقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة الوحدات علي تنظيم قدراتها لتطوير عملياتها، لكي تكون في القمة وحائزة علي رضا الزبون. وعلي الرغم من أهميتها لتقييم أداء الوحدات، إلا أنها لم تأخذ حقيها من الدراسة المعمقة. ومن هنا تأتي أهمية البحث، لإلقاء الضوء علي ماهيتها، أنماطها ومراحل تطبيقها لإحراز التحسين المستمر في أداء الوحدات والمحافظة علي وضعها التنافسي.

مشكلة البحث :

تعاني وحدات بيئة الأعمال الصناعية العراقية من قصور في مواجهة متغيرات المعاصرة وفي التعبير عن مدى قدرتها علي تحقيق أهدافها، مما يتوجب عليها الخروج من دائرة الإطار التقليدي الضيق لتقييم الأداء وعن طريق إجراء المقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق المحلي أو الخارجي والتركيز على تنمية نقاط التميز في المنتج العراقي ومعالجة نقاط القصور القائمة فيه وبالشكل الذي يحقق عوامل النجاح الأساسية للمقارنات الفعالة والتي تؤدي للتميز الحقيقي. وعليه تنطلق المشكلة من محدودية إطلاع إدارات الوحدات الصناعية العراقية على مفهوم وطرائق تطبيق تقنية المقارنة المرجعية والآثار الأيجابية الناتجة من إعتماها في الميدان لتقليص الفجوة القائمة بأداءها والتي تحول دون قيامها بعملية مستمرة لقياس المنتجات ضد أصعب المنافسين وبمراجعة أدائها و أساليب عملها وطرق علاج مشاكلها وتحولها الى دور المبادر في إعتما التقنيات بدلاً من الأقتصار على الاستجابة لما موجود من تقنيات عاملة ووضعها حيز التنفيذ وأعتما أفضل الممارسات لتحقيق خطوة في تغيير الأداء.

هدف البحث :

يهدف البحث الى دعوة الوحدات الصناعية العراقية الى تكييف سياساتها مع المتغيرات البيئية في ظل ظروف صعبة تلزمها إعتما تقنية المقارنة المرجعية إستناداً للمبررات العلمية والعملية التي تحملها في طياتها وبما يسهم في تشجيعها لتحسين مؤشرات الأداء فيها وعن طريق مقارنة المنتج المحلي مع منتج منافس بالسوق المحلي أو الخارجي و مراجعة أساليب العمل وطرق علاج المشكلات وبالشكل الذي يؤثر في متابعة تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات المنتجة لها، فضلاً عن تنمية الملكات الفكرية والخبرات التي توفرها

التقنية عن طريق التدريب التراكمي وأنشطة التعليم والتي أوضحت من أهم عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على المكتسبات الناتجة عن تطبيق التقنية وزيادتها ومن ثم موازنة نتائج المقارنات مع الأنظمة المماثلة.

فرضية البحث :

ينطلق البحث من فرضية مفادها "هنالك إمكانية لتطوير وتحسين المنتجات المحلية عن طريق إجراء المقارنة المرجعية مع المنتجات المنافسة لها لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الصناعية العاملة ضمن بيئة الأعمال العراقية والخروج بها من دائرة النشاط غير الفاعل الى دائرة النشاط الكفوء القادر على منافسة بدائله محلياً وعالمياً في مجال الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية فضلاً عن تنامي رضا العاملين فيها".

أهمية البحث :

تعد تقنية المقارنة المرجعية من التقنيات التي تم الأخذ بها لتقويم الأداء وأجراء المقارنات مع الوحدات المنافسة والتي يمكن اعتبارها وحدات رائدة إلا أنها لم تأخذ حقها من البحث المعمق والتطبيق في بيئة الأعمال العراقية، ومن هنا تنطلق أهمية البحث من حداثة الموضوع على الصعيد المحلي، تلك الحدائثة التي تتطلب إلقاء الضوء على ماهيتها، أهميتها، أنماطها ومتطلبات تطبيقها في وحدات بيئتنا العراقية وذلك بغية محاكاة أدائها مع أداء أفضل الوحدات المنافسة بغرض التعلم من الممارسات المميزة لها مما يجعلها تتمكن من تحديد أوجه التحسن المطلوبة في أدائها وبالتالي ستصبح بمثابة أهداف تجتهد الوحدة لأجل تحقيقها. كما تنطلق أهمية البحث من أهمية تقنية المقارنة المرجعية في توفير إمكانية تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات التي تروم التحسين المستمر لمنتجاتها وزيادة قدرتها التنافسية لضمان استمراريتها في مزاولة النشاط التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة بها وأخيراً المساهمة في رفد المكتبة العراقية بمساهمة بحثية تشكل إضافة معرفية باعتماد أسلوب دراسة الحالة، وتقديم محاولة جادة من الناحية العملية تسهم في زيادة مستوى إدراك عموم القيادات لأهمية تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين أداء الوحدات الصناعية العراقية بشكل مستمر. ويركز البحث على المحاور الآتية :

المحور الأول : الأداء وعناصر تصويبه المتوازنة .

المحور الثاني : الأطار المفاهيمي لتقنية المقارنة المرجعية.

المحور الثالث : استراتيجية التحسين المستمر وإرتباطها بتقنية المقارنة المرجعية.
المحور الرابع : المقارنة المرجعية وأرتباطها كأستراتيجية بالتحسين المستمر للأداء في البيئة الصناعية العراقية.
المحور الخامس : الأستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول :

الأداء وعناصر تصويبه المتوازنة: قبل الخوض بتفاصيل الأطار المفاهيمي لتقنية المقارنة المرجعية يرى الباحثان ضرورة التعريف بالأداء والذي يعد أحد المصطلحات الجذابة للإدارات التنظيمية ويحمل بين طياته نكهة العمل وديناميكيته ذات العلاقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير الوحدات بسبب الصلة الوثيقة بين أسس المقارنة المرجعية وقياس الأداء والذي يعتبر الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء، ولكن الفوائد الحقيقية تأتي من إستخدام مقاييس الأداء في وضع أسس المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية ، لذا نال الأهتمام المتزايد من طرف الباحثين من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أية وحدة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء والاستمرارية. ويتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا، وأن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير مواقف وظروف الوحدات بسبب تغير عوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت الديناميكية في عدم وجود إتفاق يخص المحتوى التعريفي لمفهومه رغم كثرة البحوث التي تناولته. ويعزى ذلك لأختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء. ويشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والأستمرار، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح الوحدة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين هما الكفاءة والفعالية ولا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الأختلاف إلى تباين وجهات النظر وأختلاف أهدافه مالم يصاغ تعريف محدد له، ففريق أعتمد على تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريف للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الأقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على إستخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عنه ولا يسع في هذا عرض وجهة نظر (Kherakhem)

لتعريفه مصطلح الأداء، فالأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ويلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف الوحدة. ويعبر الأداء حسب (Kaisergruber & handrieu) عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، ويستنتج من التعريف بأن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية بما يقود إلى التسابق الاجتماعي للأنشطة التي تقوم إلى جانب الشرعية الاقتصادية. وينظر (Miller & Bromily) إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام الوحدة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد الوحدة ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والأهداف المحققة من ذلك الأستعمال، ويقصد بذلك عامل الفعالية. ويمكن أن يستشف من التعريف نفسه أن أهمية المفهوم بالنسبة لوحدات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم عليها من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة. ويتمثل الأداء في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض مراكز التكلفة تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في ذات الوقت مستهلكة للموارد المتاحة ومصدر عوائد ومنافع تساهم في الأداء الكلي، ويمكن ترجمة ذلك بمعادلة للأداء الكلي = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة، ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة بمعنى أن أداء الوحدة يتجسد في ثنائية (تكلفة - قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن الأستهلاك الوسيط، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها و يمكن الإشارة إلى أن ثنائية (تكلفة - قيمة) تعبر بدورها عن إحدى الثنائيات (جودة - سعر)، (منفعة - سعر)، (كفاءة - فعالية)، (تميز - تكاليف). وينظر (Druker) إلى الأداء على أنه قدرة الوحدة على الأستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين. ويستنتج من هذا أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى قدرة الوحدة على البقاء في سوقها ونشاطها في ظل التنافس، ومن ثم التمكن من المحافظة على التوازن كمكافأة لكل من المساهمين والعاملين. (الدواي، 2009، 217).

وفي هذا الصدد يقترح فصل الأداء الجيد عن الردي لان المخرجات الجيدة منه ستكون ذات آثار إيجابية على العوائد والأساس في تعزيز القدرات التنافسية، بأعتبارها إحدى حلقات

الأهداف الاستراتيجية. فالأداء ماهو إلا هو إنعكاس لمقدرة الوحدة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة كفوءة وفعالة. (Wright, 1998, 259)، وهو النتيجة النهائية التي بواسطتها تتمكن الإدارة من تقديم المعلومات حول الأنشطة والوظائف والعمليات للحكم على أدائها بواسطة المعايير (Blucher, et.al., 1999, 8). كما يوصف بأنه نشاط شمولي يعكس نجاحها على التكيف مع البيئة أو فشلها عن معايير المتطلبات. (الحسيني، 2000، 231).

وفيما يتعلق بأبعاده فيتفق على أنه بناء متعدد الأبعاد أبرزها الكفاءة، الفاعلية وليست هناك استراتيجية واحدة يمكنها أن تحقق أداء جيداً لجميع الأبعاد، ففي الوقت الذي يتم فيه تقليل الأنفاق فمن المحتمل أن يؤدي ذلك الى تقليل درجة فاعلية تحقيق الأهداف، ولتحقيق الكفاءة في تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة فمن الممكن أن يكون هناك أنفاق أكبر، كما أن التكيف المتأتي من المواءمة ما بين بيئة الأعمال والموارد يمكن أن يحقق أداءً أفضل يكون مشتق من الرؤية المستقبلية للاستراتيجية التي تصوغ أهدافها منها كما يجب أن تتسم بالتوازن والترتبط مع الاستراتيجية. (Hansen & Mowen, 2003, 406) وعلى هذا فان الأداء في أحد أبعاده قد يتعارض مع الأخر بحسب طبيعة النشاط، ويتفق المهتمين بأن أبعاد الأداء الأساسية مايلي: (Hansen & Mowen, 2003, 408).

الربحية:

ويتم من خلالها اعتماد مؤشرات لقياس الأداء يمكن إستخدامها لتحسين أهداف ومقاييس الربح التشغيلية. ومنها العائد على الاستثمار- العائد على حق الملكية - نمو الأيراد - تخفيض التكلفة.

الحصة السوقية:

ويتفق أغلب الباحثين على أن هذا المقياس يعد من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء الوحدة، فهو يشير الى فاعلية استراتيجية الوحدة ومدى نجاح منتوجاتها بالمقارنة مع منتجات منافسيها بالسوق.

الانتاجية:

وهي العلاقة بين مخرجات الوحدة وبين مدخلاتها، وتمثل مقياساً للأستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج وعن طريقها تستطيع الوحدة تحديد كفاءة إستخدام عناصر مدخلات الإنتاجية الجزئية أو جميع مدخلات الإنتاجية الكلية. تطوير الموارد البشرية العاملة

ورضاها: يعد تطوير الموارد البشرية أحد الميادين الرئيسية للأداء حيث تسعى الوحدات لقياسه عن طريق التقارير المتعددة لتقويم الأداء والمعتمدة في سد الاحتياجات. ويتم قياس رضاها واتجاهاتهم نحوها إما بطريقة مباشرة من خلال بحوث الاتجاهات أو غير مباشرة من خلال معدلات دوران العمل.

المسؤولية الاجتماعية:

وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح الوحدات في تحمل مسؤولياتها العامة تجاه الموارد البشرية العاملة فيها، الموردين، الزبائن المستهلكة للمنتج، وحاجات المجتمع المحيط بها.

مؤشرات قياس الأداء :

لقد تطورت مؤشرات قياس الأداء وفقا لأستراتيجيات العمل حيث تعتبر منهجاً لتحديد كيف يمكن للوحدات تحقيق أهدافها التي تغطي كافة المستويات قاصدة التحسين للنتائج. (Sinclair & Zairi 1995a). ويتأثر إختيار مؤشرات قياس الأداء بالعرض من القياس، ويمكن حصرها بمايلي: (Sinclair & Zairi 1995b) :

- التخطيط والرقابة والتقييم : وتعني القياس بهدف إتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.
- إدارة التغيير: ويتم فيها القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف بقصد بتدعيم المبادرات .
- الإتصالات : ويطلب القياس في هذا المجال لحل المشكلات ومتابعة التقدم والتأكيد على التغذية الراجعة.
- التحسين : يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.
- تخصيص الموارد : تساعد المقاييس على توجيه الموارد النادرة للوحدة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- التحفيز : يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق . وتعد مقاييس الأداء مدخلات حاسمة للإدارة لتقوم بمهامها بفعالية، ولكون المديرين مثقلين بفحص الأمور الصغيرة ليكونوا دائماً بالصورة وأن وقتهم سيسمح فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية يومياً،

ومن هنا نشأت الحاجة إلى مؤشرات الأداء الحاكمة والتي تراعي متطلبات القياس وكما يلي: (Neely et al., 1997, 1131-1156) : * أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة. * أن تعرف بوضوح وتكون بسيطة الفهم . * توفر تغذية راجعة لتصبح جزء من الدورة الإدارية المغلقة. * يمكن أن تتأثر وتراقب من جهة أو بالتعاون مع آخرين. * أن يكون لها هدف واضح ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم يوفر معلومات عن الأمور التي سيتم قياسها. ويجب أن تهتم بمقاييس الأداء بما يلي: (عبد الحليم، 4، 2005). 1. الإنتاجية التي تتبع أداء الوحدة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب بيئة الأعمال التركيز على الاستعمال الكفء لمدخلات مواردها مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها. 2. الجودة الشاملة وعن طريق إدراك الوحدة للتحسين المستمر لأعمالها لتقابل متطلبات الزبائن المتغيرة. 3. التنافسية المقدر على الأستمرار في الأحتفاظ بزبائنها في الأجل الطويل. ومن الملاحظ أن المؤشرات التي إستهدفتها الإدارة مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح تؤثر بدرجة قليلة على إتخاذ القرارات والتحفيز وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيراً بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل. (Johnson, 1998, 34-39). وعليه فإن على الوحدات قياس أعمالها حتى لو لم تحصل على عائد مرضي، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها ستحول الأداء إلى الأحسن. ويشير (وليام تومسون ولورد كيلفن) إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث وتعبير عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة، وفي تلك الحالة يكون الأمر بداية معرفة لكئك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم. (باتريك و جون، 1998، 205). ويشير (John Pratt) إن ما يمكن قياسه يمكن عمله مما يعني سايلي :

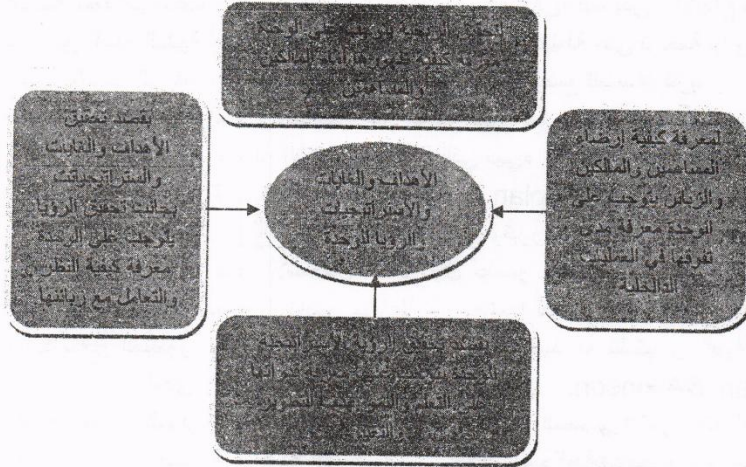
(Osborne & Gaebler, 1992, 146-154). 1. أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة أو على أساس كل مسؤول يعمل على كسب النتائج. 2. صعوبة تحديد النجاح في حالة عدم قياس النتائج، وعندما لا ترى النجاح فلن تستطيع أن تستفيد منه. 3. عدم المعرفة بوجود نتائج يؤدي إلى عدم تقدير لمن حقق الإنجاز. 4. عندما لا تستطيع الوحدة مكافأة النجاح فهذا دليل قاطع على حتمية مكافأة الفشل وعدم تحديد طرق معالجته. ويساهم قياس الأداء في ربط إدارة الأداء بالأستراتيجيات العامة للوصول إلى تحقيق التمايز والتركيز والقيادة ، وينبغي تفهم القيادة الإدارية لحتمية التغيير، واستخدام المداخل الحديثة لمعرفة من هم الزبائن؟ وما متطلباتهم؟ وكيفية السعي إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر. وعند

الذهاب الى مقاييسه فتعتبر المالية من المقاييس المهمة في قياس الأداء لانها تتصف بالسهولة في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية، ولتوافر البيانات من خلال حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية التي توفر ما يلزم من المعلومات للحصول على سلسلة من المؤشرات من ناحية ثانية. ومع هذا تبقى المقاييس المالية لا تقدم إلا مؤشرات تاريخية، بسبب كون معلوماتها غير تنبؤية وتركز على الربحية والذي قد لا يكفي بمفرده لتقويم الأداء المستقبلي الذي تسعى الوحدات لتحقيقه حيث هناك أهداف طويلة الأمد تسعى لتحقيقها. (Niven,2002,17). وفي الأونة الأخيرة تبلور الاتجاه باعتماد مقاييس مالية وتسويقية من خلال نماذج مركبة تركز على الزبون وتعمل على تلبية إحتياجاته إنطلاقاً من كونها الغاية الأكثر أهمية في الأمد الطويل ومن منظور أن المقاييس التسويقية المتعلقة بالزبون ستكون حاسمة لتحقيق الأهداف المالية (Jackson & Sawyers,2001,37). ويرى بهذا الصدد أن إعتداد مقاييس مركبة ستضمن مزايا المقاييس المالية والتسويقية وتعكس صورة أكثر وضوحاً عن الاداء لذا ينفق الباحثان مع نموذج (Kaplan & Norton) بإعتماده المقاييس المركبة في قياس الأداء المنطلق من مجموعة المبررات الأتية: (الدليمي، 1998، 84). &. تعبر المقاييس المفردة عن هدف مفرد، وبما أن الوحدات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا فمن المناسب إعتداد مقاييس مركبة تناسب الأهداف بدل المقاييس المفردة. &. تتعامل الوحدات مع مجموعة من الأطراف وكل طرف له هدف ، فالعاملون يبحثون عن تعويضات وظروف عمل أفضل، والمساهمون يسعون لتعظيم الأرباح، والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية ويسعر مناسب، والأدارة ترغب بتبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية، والمجتمع المحلي يبحث عن بيئة نظيفة، لذا فالمقاييس المركبة تعد مناسبة لتحقيق تلك الاطراف لغاياتها وحينما تعجز المقاييس المفردة. &. تتسم البيئة الحالية بالتعقيد والديناميكية، مما يتطلب أن تعتمد الوحدات على مقاييس للأداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها وهذا يتناسب مع تبني المقاييس المركبة.

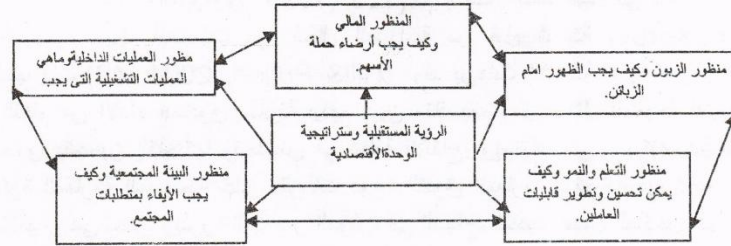
ولعل بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل عملية تقييم شاملة تقوم على تحويل رؤية الوحدة الى أربع مناظير للقياس فالمنظورات الخارجية متمثلة بالزبائن، والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم بالداخل، فضلاً عن منظور التعلم والنمو والمنظورات المالية، علماً إنها تجمع بين مؤشرات الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الاداء المستقبلي. ويتطلب بناء البطاقة تحديد للأهداف والمقاييس والغايات بكل منظور. فنتائج المنظور المالي موجهة

لتحقيق الأهداف المالية والتي تختلف باختلاف المراحل ففي مرحلة النمو تركز على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الأنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والنظم وتأسيس قنوات تسويقية جديدة أما في مرحلة البقاء والاستمرار فأنها تؤكد على المقاييس التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي والقيمة المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاحها في تحقيق أهداف المرحلة ، وكذلك عندما تصل وحدات الأعمال الى حالة النضج من عمرها الإنتاجي وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فإن أهدافها المالية ستؤكد على التدفق النقدي المحافظ على البقاء والمقدرة على تحقيق مصالح حملة الأسهم والمالكين معاً، فالعائد على رأس المال المستثمر سيحدد المقدرة على تحقيق مصالح حملة الأسهم، في حين العائد على الملكية سيحدد المقدرة على تحقيق مصالح المالكين (Horngren & Others, 2003, 465). أما نتائج منظور الزبائن حيث تقع إهتمامات الزبون في أربعة مجالات، الوقت، النوعية، الأداء والتكلفة . فالأول يقيس الوقت المطلوب لتلبية إحتياجات الزبون، في حين تقيس النوعية مستوى المعايير من المنتجات مثلما تفهم وتقاس من قبل الزبائن، وتقيس تشكيلة الأداء كيفية مساهمة سلع الوحدة في توليد القيمة للزبون. فضلا عن قياسات الوقت والنوعية والأداء يجب أن تبقى الوحدات حساسة لتكلفة منتجاتها، إذ ينظر الزبائن للسعر كأحد مكونات التكلفة التي يدفعونها عند تعاملهم مع مجهزيهم. وتتضمن وجهة نظر الزبون تقليدياً عدة قياسات لكل أنواع الوحدات مثل رضا الزبون والمحافظة عليه وعلى مشترياته وربحيته وحصته في السوق، ومع ذلك ينبغي تنميطها حسب مجاميع الزبون وحصه السوق في القطاعات المستهدفة الذين تتوقع وحدة الأعمال الحصول منهم على أكبر نمو وربحية، ويحدد هذا المحور نظرة الزبائن الى منتجات الوحدة ومدى قدرتها على كسب رضاهم من خلال التقديم بالجودة العالية وبالسعر المناسب. ويقترح (Kaplan&Atkinson) معايير للقيمة المقدمة للزبائن تشمل: (Kaplan & Atkinson, 1998, 370) *الخصائص المميزة للسلعة* طبيعة العلاقة بين الزبون والوحدة. ويؤكد (Kaplan & Atkinson) أن محور الزبائن يرتبط مع المحور المالي بتأثير متبادل، لذا ينبغي تحقيق رضا الزبائن من خلال المحافظة عليهم وإملاك زبائن جدد. (Kaplan & Atkinson, 1998 371). أما نتائج منظور العمليات الداخلية والذي يقصد به الأنشطة الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الوحدة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ

يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الإنتاجية من أجل قياس الأداء الداخلي. إن أنشطة العمليات الداخلية تمر بثلاثة دورات تعطي قيمة للزبائن، تبدأ بدورة الأبداع بما تعنيه من خلق السلع الملبية لرغبات الزبائن، ثم دورة العمليات العاملة على ترجمة ما وضع في الدورة الاولى الى فعل، ثم تأتي دورة خدمات مابعد البيع لوضع الضمان للزبون والتركيب والصيانة. ويشمل هذا المحور المقاييس غير المالية التي تهدف الى تحقيق الأستعمال الأمثل للموارد. حيث يتضمن سلسلة الأنشطة الداخلية التي تهيء القيمة المجهزة للزبون وتشمل ثلاث دورات وهي: (Kaplan & Atkinson, 1998, 374). الأولى: الدراسة الفنية للإنتاج. الثانية: التشغيل. الثالثة: خدمات ما بعد البيع وتبرز هنا مقاييس الإنتاجية الجزئية والكلية. فتحدد الأولى مدى الأستعمال الأمثل لكل عنصر من عناصر الإنتاج فيما تحدد الثانية كفاءة إستعمال جميع العناصر متفاعلة مع بعضها لتحقيق حجم الإنتاج المطلوب. وتركزت نتائج المنظور الرابع حول التعلم والنمو الذي يقصد به تشخيص البنية التحتية للتطوير على المدى البعيد ويتحقق من ثلاثة موارد هي: (Kaplan & Atkinson, 1998, 374) الموارد البشرية العاملة بجميع مستوياتهم، النظم و الإجراءات التنظيمية. وتأخذ الموارد البشرية الأهمية الأساسية من خلال المحافظة عليهم، زيادة مهاراتهم، تحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما سيصب بالنهاية في زيادة الرضا لديهم. ويعبر المنظور الرابع عن الأسس التي يجب أن تتبناها الوحدة لخلق النمو والتحسينات لتحقيق الأهداف، إذ ان عدم القيام بالأستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها عالياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية فإن الوحدة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف لمنظور الزبائن والعمليات الداخلية ومن المحتمل جداً عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية، ويقوم المنظور الأداء باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال مقاييس رضاهم و عن طريق إستطلاع مصادر رضاهم الناتجة من الحوافز، فرص الترقية، نوعية المهام الوظيفية، نمط الأشراف، ظروف العمل وأخيراً العلاقات مع مجموعات العمل. كما يعد بالمستطاع إضافة منظورات مثل العلاقات مع المجهزين والأعتبارات البيئية. ويمكن توضيح عناصر التصويب المتوازنة والتي ستمهد لعمل المضاهاة المرجعية وكما يلي: (غانم، بدون سنة نشر، 10 بتصرف)



واخيراً لا بد من الإشارة إلى أن بناء منظورات البطاقة في مجال التحليل الاستراتيجي، ينبغي أن تبدأ بتحديد الاستراتيجية للأعمال وتطوير المقاييس ثم التنفيذ. ويرى الباحثان بهذا الصدد أن البطاقة المتوازنة ستقدم حلاً بالنسبة لمسألة تركيز المقارنة المرجعية على الأداء من خلال توحيد الأبعاد للأداء الداخلي والخارجي، وتبقى علاقات السبب والنتيجة والتأثيرات المباشرة التي تربط قياسات الأداء مع النجاح التنظيمي التوكيدي تشكل تحدياً، لذلك يتم التوصية بأعداد دالة متوازنة نوعية تساعد على التأثير إذا ما أخذت وجهة الزبون أثناء تصميم المنتج. ومن الجدير بالذكر فإن ظروف واستراتيجية بعض الوحدات تسمح بإضافة منظور أو أكثر إلى المناظير السابقة، ففي بعض الوحدات وعندما يكون أداء المجتمع والأداء البيئي القائم فيها جزءاً أساسياً من استراتيجية الوحدة، عندئذ فإن الأهداف والمقاييس لذلك المنظور ستصبح جزءاً مكملًا للبطاقة يتعلق بأداء المجتمع والأداء البيئي. وعليه ستم إضافة منظور البيئة المجتمعية لغرض توسيع دورها في تقويم الأداء. (الغبان وحسين، 2009، 310).



المحور الثاني : الأطار المفاهيمي لتقنية المقارنة المرجعية :

تعتبر الوحدات نظاماً مفتوحاً يستطيع التفاعل مع عناصر المحيط لكون الأخير يعد الوسط الملائم لاستمرار حياة الوحدات لمجموعة من الإعتبارات منها: 1- المحيط والذي يعد مصدراً للمدخلات التي تحتاجها الوحدات وبنفس الوقت يعد منفذاً لمخرجاتها. 2- الأخذ بالتغيرات التي تحدث في المحيط بنظر الاعتبار عند تحديد أهداف الوحدات. وبالنظر لأهمية الإعتبارات تتعاظم خطورة التأثيرات التي يفرزها المحيط الخارجي، ذلك أن أي تغير تكنولوجي يحدث في المحيط من شأنه أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على الوحدات. ومن هذا المنطلق، يلزم البحث عن الأساليب الكفيلة من أجل التعامل مع كل تغير يمكن أن يمس نشاطها ومعالجة مشاكل التسيير التي تتولد عن التأثير المحتمل والذي يكون متعدد الجوانب داخل الوحدات. فالمقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى عام (1810) عندما قام (Francis Lowell) بدراسة الأساليب المستعملة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وجاء بعده (Henry Ford) في العام (1913) الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (Evans, 1997, 448). وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات وأستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والأستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في

نهاية الستينات وبداية السبعينات وقيل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال (الشبراوي, 1995, 123). ثم إنتقلت التطبيقات الى الولايات المتحدة الأمريكية حيث أستعملت في مجال الصناعة من قبل شركة (Xerox) في نهاية السبعينات. (Hill & Pullen, 2001, 42). وقد برهنت الشركة على جدوى المراقبة والتعلم من الأداء المتفوق مقارنة بينهم وبين منافسيهم ومن خلال المعرفة التي أكتسبت نجحوا بتحسين إنتاجيتها وتخفيض في تكلفة الإنتاج. وإستنادا إلى خبرة (Xerox) تبنى فكرة المقارنة المرجعية على مقومات دورة التفوق المقارن المتكونة من أربعة أنشطة متتالية وهي تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح، تحديد أفضل المنتجين في السوق ، رسم خطة لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل الوحدة تتفوق على الأفضل بين منافسيها، ويلي ذلك متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أنها تعيد نفسها بما يضمن إستمرارية التحسين المتفوق. (Johan, 2000, 44-46). وشهدت الثمانينات شيوع تداولها في دول أوروبا الغربية على مستوى الوحدات لتحسين موقعها التنافسي كنتيجة لانعكاس أثر متغير المنافسة العالمية (البروراي, 2001, 39). وفي التسعينات تصاعدت الرغبة إلى إظهار قدراتها في التكيف مع البيئة التنافسية والاستجابة لمتغيراتها كشرط لأستمرار التطوير فضلا عن الأداء المتميز. وكان للمقارنة المرجعية أثرا على تطور مقاييس الأداء حيث أصبحت المقاييس الكمية والنوعية للأداء تستخدم في كافة المستويات وتمثل حجر الزاوية للتعلم والإقرار بالأدرة الجيدة، بعد أن كانت المقاييس التقليدية تركز على المتطلبات المالية التي أستعملت لأغراض التخطيط وإجراء المقارنات المستندة الى معلومات ليس لها علاقة بالبيانات التشغيلية، وقد أدى ذلك إلى تطويرها دون ربطها بالنتائج المالية فحسب، بسبب أن تلك النتائج لا يمكن أدارتها دون التركيز على المجالات النوعية، والتي تحقق المزايا الاستراتيجية وتوفر إدراكا في توجهات المنافسة ومعرفة أن الطريق للنجاح يبدأ عندما يصبح الأداء بارزا" من خلال الأهتمام برضا الزبون وجودة المنتجات. (Mc Nair & Lei fried, 1992, 165-178). وتعتبر التقنية أداة فعالة ومستمرة تعتمد على مبدأ إستثمار لأفضل الممارسات لدى الوحدات المنافسة وعن طريق تبادل الخبرات ومقارنة النتائج وذلك لتطوير مستواها، حيث تسمح بتحديد أفضل الممارسات المحتملة عن طريق البحث عن تلك التي تؤدي الى تحسين أدائها، وأن أفضلها ليست بفكرة جديدة بل مستوفاة لمعيار النجاح والقابلية للقياس الكمي والاعتراف بها من قبل نظيراتها باعتبارها التقنية الإبداعية القابلة للتكرار مع التعديلات، وينبغي أن تكون أفضل

الممارسات قابلة للترجمة وغير مرتبطة بالعوامل الديموغرافية وغير مشترطة لخارطة تصف تطورات الممارسات و الفوائد الناجمة عنها والعائدة بالنفع عند إعتماها.

1-2 مفهوم تقنية المقارنة المرجعية :

أصبحت المقارنة المرجعية ⁽¹⁾ أو المضاهاة المرجعية (Benchmarking) من المصطلحات الشائعة في الوقت الحاضر، وكأي مصطلح في مجال العلوم الاجتماعية، تتباين وجهات النظر بخصوصه، رغم وجود الاتفاق على أهميته ، كونه حديث نسبياً في الدراسات المحاسبية، مما دفع الكثير لتناوله بالتحليل رغم بروز إختلافات في التعبير عنه، فيسميه بعضهم (أداة) ويدعوه آخرون (أسلوب) وفريق ثالث يعتبره (طريقة) وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها (تقنية)، ورغم الفروقات اللفظية إلا أنه هناك شبه إتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة. فيصفها (Goetsch & Davis, 1997, 434) بأنها عملية قياس ومقارنة العمليات الداخلية للوحدة مع الوحدات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها. أما (Spenley) فيعرفها بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للوحدة مع الممارسات الرئيسية للوحدات الأخرى لترسيخ مقاييس للأداء تساعد على وضع أفكار جديدة للتحسين. (Spenley, 1994, 51). ويربط (Krajewski & Ritzman) بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر عند السعي للفهم الأفضل لكيفية إنجاز الوحدات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء، حيث يؤكد على هدف الفهم لأساليب عمل الوحدات. (Krajewski & Ritzman, 1996, 141). ووفقاً للعديد من التعريفات الأخرى فهي عملية مقارنة أداء وحدة ما مع أداء الوحدات الأخرى ذات الأداء المتميز بهدف إيجاد مداخل وأفكار جديدة. وتستند بالأساس الى قياس أداء الوحدة مقارنة بأفضل معايير للأداء للوحدات في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الأفضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء ومن ثم إستعمال المعلومات المستخرجة كأساس لبناء وصياغة الغايات والأستراتيجيات المختلفة (المغربي، 2006، 435). وتسعى التقنية الى المقارنة مع أفضل التطبيقات في مجال الأعمال لنشاطات مشابهة أو مع أنشطة داخلية مشابهة. إذ تمثل أفضل التطبيقات تلك الممارسات المتبعة من قبل الوحدة النموذجية. (Blucher, et.al, 1999, 12). وهي أيضاً العملية المستمرة للمقارنة بين العمليات والأنشطة المتشابهة بين الوحدات ومجالات العمل قاصدة أكتساب المعارف التي تساعد الوحدة على تحسين أدائها والتعرف على فرص للتحسين. (Keehly, Steven, 1997, 40) وعند إختيارها يجب مراعاة أنها منظمة

لتقييم الأداء الكلي أو أحد جوانب الأداء من خلال المقارنة بنموذج للتعرف على أسباب الفجوة الأدائية ومعالجتها للوصول الى الأفضل، وهي لا تتوقف عند حد في التقييم الذي يتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج ولكنها تدور في دورة التحسين والشاركة ما بين المنافسين بهدف تبادل المعلومات في سبيل الأرتقاء به. (عبدالوهاب ، 2009 ، 5). ويمكن تحديد أفضل التطبيقات من خلال المتابعة وعمليات التقييم والتحليل الذاتي للممارسات النموذجية في الأقسام التشغيلية ضمن الوحدة، ويتم تشخيص أفضل التطبيقات المنتسبية في حدوث تحسينات قابلة للقياس والتحقق عن طريق الخبراء. كما يمكنها المساعدة في التعلم من أفضل تطبيقات المنافسين وعلى ضوء ذلك تجري التغييرات لغرض تحسين الأداء حيث قيل عنها هي عملية قيام الوحدة بمحاكاة أدائها مع أداء أفضل الوحدات المنافسة لغرض التعلم من التطبيقات المميزة لها و تحديد أوجه التحسين والتي ستكون بمثابة أهداف لها. (حسين، 2000، 359). وعليه فهي تقنية للتعلم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء بالوحدات .

(The European Benchmarking Code of Conduct, 2001, www.benchmarking.gov.Uk

ومن الطبيعي أن تتغير نقاط المقارنة كلما غيرت الوحدة من أهدافها الاستراتيجية مما يستدعي التقييم المستمر لها، وبشكل ديناميكي وليس لمرة واحدة. (الشيراوي ، 1995 ، 127) وهذا ماتم التشديد عليه بأنها العملية المستمرة والمنتظمة لتقويم الوحدات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف الى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيدة للأداء. (Zairi, 1994, 61) بجانب ذلك هي أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، والتي تركز على التقويم المستمر والمنتظم للمنتجات ووظائف العمل بالوحدات مقابل أداء الوحدات الأخرى والمشهود لها بالسمعة الطيبة. ويمثل الأداء نموذجاً لأفضل ممارسة تقوم المقارنة بتقويمه بقصد تحسين الأوضاع. (Higgins, 1997, 60-68) و تعني الاستعمال الفاعل للمعلومات بقصد تحسين التطبيقات، حيث قيل فيها هي عملية الحصول على معلومات عن كيفية تحسين عمليات وحدة وإستخدامها بشكل مثمر. (Bragg, 2001, 549) وكذلك هي مدخل لتحسين الأداء قائم على أفضل طريقة للوصول الى مؤشر يفوق المؤشر المعتمد.

(The European Benchmarking Code of Conduct, 2001, www.benchmarking.gov.Uk).

أما من حيث المشاركة فأنها تدعو الى مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط الوحدة ويتوقف نجاحها على الرؤية الواعية للقيادة الإدارية وللعاملين وتوفير المعلومات عن الأساليب الحديثة للعمل، وتخصيص الموارد الكافية، وإدارة الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية، الى جانب أهمية تفعيل العلاقات الخارجية للوحدة. (Higgins, 1997, 70). كما يقصد بها قيمة مرجعية متميزة يتم الرجوع إليها في عملية المقارنة مع أفضل أسلوب للعمل يتوافر داخل الوحدة أو في وحدات أخرى، للتعرف على أسباب الفجوات لأجل لأدخال التغييرات على الأنشطة محل الدراسة وتطبيق الأساليب الجديدة التي تم التوصل إليها، أخذين بالأعتبار مواءمتها للظروف الداخلية وهاذين التحسين المستمر للأداء.(عبدالوهاب، 2009، 5) بينما يذهب (Sedgwick) الى إعتبارها بمثابة أداة قوية حصينة تكتشف تطبيقات متجددة تمكن من الوصول إلى الأداء الأفضل عن طريق التعلم من أفضل التطبيقات وتساعد على فهم كيفية عملها و تبنيتها لتكون أهداف يقينية لأغراض التحسين المستمر. (Sedgwick, 1995, 401). وأخيراً يرى بأنها فن البحث عن أسباب تفوق الوحدات الأخرى في الأداء ليتم الأسترشاد بممارساتها لتحسين الأداء.(الهنداوي، 200، 270). وبناء على ماتقدم يمكن وصفها بالتقنية المعتمدة لتطوير المنتجات بمقارنة ملامح المنتجات مع منتجات المنافسين، وتتطلب جمع المعلومات عن نبض السوق والتحركات الحاصلة في بيئة الاعمال العاملة فيها .

2-2 دواعي أسباب إنتشار تقنية المقارنة المرجعية:

- تعتبر تقنية فعالة لأدخال التحسينات المستمرة على الأداء حيث تطبق العمليات الكفوءة والمختبرة بواسطة الآخرين مع التركيز على تحسينها وتكييفها بحيث تلائم العمليات الموجودة حالياً في وحداتهم.(سليم ، 2005، 234) .
- تساعد الوحدات فى إدخال التحسينات بسرعة أكبر وتساعد على الأستفادة الجيدة من إمكانيات طريقة القياس المقارن للمضي قدماً فى إحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة.
- القابلية فى تعزيز الخبرة التراكمية، حيث تساعد طريقة التعلم من الآخرين الوحدات على المنافسة الجادة.
- تعد تقنية المقارنة المرجعية أداة لتحقيق النتائج والأهداف التنافسية. (المغربي ، 2006، 437). وهي من الأدوات القوية عندما تستخدم بطريقة تتماشى مع إستراتيجية الوحدة،

ويجب أن يؤخذ في الحسبان أن التقنية ليست هي الأداة الوحيدة التي تحل محل الأدوات الأخرى لقياس الأداء والتعرف على المجهودات المبذولة لتحقيق الجودة . فالوحدات تحدد الأسواق التي تتعامل معها وتقرر مجالات القوة التي ستساعدتها لتحقيق المزايا التنافسية وتقنية المقارنة المرجعية ماهو الا أداة للمساعدة على تنمية مجالات القوة وتحجيم نقاط الضعف.

- تعتمد تقنية المقارنة المرجعية على التوجه لدراسة وتحليل المنافس الخارجي والأستفادة من التوجه لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي. وقد استطاعت العديد من الوحدات أن تحقق الأرتباط الجوهرى بين الأنتاجية والفعالية وبين تنمية الموارد البشرية . ولهذا كان تركيز الوحدات على إعادة تصميم إدارة وتنمية الموارد البشرية لتصبح إدارة جديدة قادرة على مساندة الجميع للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية و تحقيق مستوى عال من الأداء للعاملين ورفع مستواهم العلمى والفنى حتى يتمكنوا من مواكبة التغيرات الساندة فى البيئة المحيطة. ويؤدي إستخدام تقنية المقارنة المرجعية إلى خلق قيمة للوحدة من خلال الأعتبارات الأساسية التالية :

1. التركيز على تحديد فجوة الأداء بين الوحدة والوحدات الأخرى المنافسة الأكثر تقدماً فى السوق.
2. خلق حافز لدى الموارد البشرية العاملة نحو خوض مجالات الأبتكار والتطوير.
3. تحديد الأفكار الجديدة المطبقة فى الوحدات مع تحديد إمكانية تطبيقها فى الوحدة ووضع الأفكار المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ تمهيدا للحصول على منتجات جديدة وخدمات أفضل وإتخاذ قرارات رشيدة.

3-2: منافع تقنية المقارنة المرجعية :

- يمكن إجمال المنافع المتحققة من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي :
- المساعدة فى التحديد الصحيح للفجوة الأداية بين الوحدة واداء الوحدات الرائدة.
 - توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني التغيير وزيادة الوعي بأن حاجات الزبائن فى تغيير دائم وتطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلباتهم وعن طريق وضع خطط عمل قابلة للتطبيق.
 - تضمن تخصيص الموارد بشكل كفوء وفعالية اكبر وإستخدام أفضل لأغراض تخفيض التكاليف.

- تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الأهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ. بقصد خلق ثقافة التحسين المستمر لتحقيق السباق نحو التمايز والذي ليس له نهاية محددة. (www.quality.america.com/articles/cqm5A6.htm)

- تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل. - المساهمة في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للوحدة وجعلها أفضل مما هي عليه.

- تطوير نظم تدريب الموارد البشرية العاملة بالوحدة ، و إتاحة فرصة التعليم المستمر ونقل الخبرات من الوحدات الرائدة بهدف تغيير أساليب العمل التقليدية وأحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لتصبح موجهة لحل المشاكل والتركيز على تحقيق الأهداف المتعلقة بالتحسين المستمر للأداء زيادة الحساسية للتغيرات في البيئة الخارجية .

- التأثير الأيجابي على معنويات الموارد البشرية العاملة وجعلها تشعر بالفخر بانجازاتها المتميزة، مما يتطلب توفير المناخ لتحقيق التعاون بجانب المساعدة على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

- تعزيز إمكانية زيادة إنتاجية الوحدة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل وكفوء.

- تسهم بشكل فاعل في بناء ميزة تنافسية للوحدة من خلال التحسين المتسارع والمستمر وبالشكل الذي يمكن الوحدة على البقاء في دائرة المنافسة مع الوحدات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.

- تشجيع القدرات الأبداعية والأبتكارية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء بحيث تتسع فرصة الأبتكار أمامهم لتشمل جميع الوحدات المشاركة معهم في المقارنة المرجعية .

- يخلق التركيز الخارجي للتقنية مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية و تساعد على إكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.

- تخلق المقارنة المرجعية حافز الطموح لدى إدارة الوحدة لكي تتميز في ادائها ضمن مجال الأعمال الذي تعمل فيه وتنتج نحو التغيير إلى كل ما هو أفضل وجديد . (حسين ، 2000،364).

- تساعد إدارة الوحدات على تحديد مواطن القوة والضعف في داخلها وبالنتيجة العمل على تعزيز القوة والمحافظة عليها وبنفس الوقت محاولة معرفة أسباب مواطن الضعف للتغلب عليها .
 - تمنع النمطية وتكرار الأشياء فهي في حالة بحث دائم عن الأفكار الجديدة وعن الأساليب الحديثة في العمل وبالنتيجة ستكون مهارات إدارة الوحدة دائما متجددة ومنطورة وبعيدة عن التقادم .
 - الإسراع في عملية التغيير وإعادة الهيكلة في الوحدات وبالشكل الذي تقود إلى الانفتاح على التطبيقات الخارجية المبتكرة من خلال البحث عن أساليب الإبداع لتحسين مستوى الأداء الحالي.
 - إجبار الوحدات على إختبار ممارساتها الحالية والتي ستؤدي إلى تحسين أدائها أول بأول. وجعل التغييرات في التطبيقات قابلة للتنفيذ من خلال إلزامها من قبل الوحدات ودعمهم لها. بعد تمكنها من الأجابة على التساؤلات الخاصة بأين نحن الآن ؟ وأين نريد أن نكون ؟ وكيف نصل الى حيث نريد ؟ وكيف نبقى حيث نريد ؟
 - تحسين الفهم والأدراك لموقف الوحدة الحالي عن طريق الفهم لعناصر المنافسة في الوحدات المنافسة لزيادة القدرة على الأقتداء بالأداء الأفضل في الصناعة التي تعمل بها.
- (www.dti.gov.uk/quality/benchmarking)
- وضع العمليات والأنشطة التي تجعل الوحدات على القمة في المستقبل Reddy & Acharyulu, 2005, 1-12).
 - بناء الثقة بوضع أهداف إستراتيجية تمكن من تحديد عوامل النجاح والمقاييس الحقيقية (حسن، 2008، 504).

4.2: السمات الأساسية لتقنية المقارنة المرجعية :

- يتضح بأن للتقنية مجموعة من السمات لعل من أهمها الآتي :
- 1- المفتاح الناجح لتوصيل أهداف الوحدة ومؤشرات الأداء المناسبة لها ومقارنتها مع الوحدات ذات العمليات الشبيهة والتي تؤدي دور أفضل للوصول الى نفس المستوى من حيث تلك المؤشرات أو التفوق عليها .
 - 2- عملية مستمرة ومنظمة لتقويم الأداء سواء للوحدة ككل أو أحد أنشطتها والتي لا تتوقف عند حد و تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج داخلي أو خارجي بقصد التعرف على الفجوات الحقيقية والعمل على تقليصها في سبيل التحسين المستمر. وتجرى المقارنة

بين مأموجود وما يجب أن يكون طبقاً لما تنص عليه المواصفات لتحقيق الشراكة في تبادل المعلومات في سبيل الارتقاء بالأداء وإجراء التحسين والتطوير بناءً عليها مع الوحدات الناجحة.

أهمية تقنية المقارنة المرجعية :

تتمثل أهمية المقارنة المرجعية بالنقاط الآتية :

- 1- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال اللجوء الى الوحدات التي تقوم بتأدية نفس المنتج بتكلفة أقل، وتوفير فرص التعاون وبالشكل الذي يشجع على المنافسة على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن إستراتيجيات العمل.
- 2- تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإتاحة فرصة لنقل الخبرات والمعارف من الوحدات الأخرى وبالشكل الذي يحدث تغييراً في الثقافة التنظيمية للوحدة وجعلها تتجه نحو حل مشاكل الأداء والفجوات الموجودة فيها والتركيز على الأولويات المرتبطة بالتحسين المستمر وتحقيق الجودة الشاملة .
- 3- تتيح التقنية فرصة إلزام العاملين بتطبيق برامج وإستراتيجيات الوحدة طالما كانوا طرفاً فيها وشاركوا مشاركة جادة في تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها عن طريق تحسين القدرات لفريق العمل المكلف بتحسين الأداء، حيث تتسع فرص الأبداع والابتكار والتجديد أمامهم.
- 4- تمكين الإدارة من الأجابة عن مجموعة من التساؤلات والتي تساعد في سد فجوات الأداء باعتماد تقنيات جديدة، لعل من أهمها كيفية البقاء حيث نريد و بناء نماذج جيدة للأداء تحقق الرضا للزبائن المتعاملين مع الوحدة .

5-2: أنماط تقنية المقارنة المرجعية :

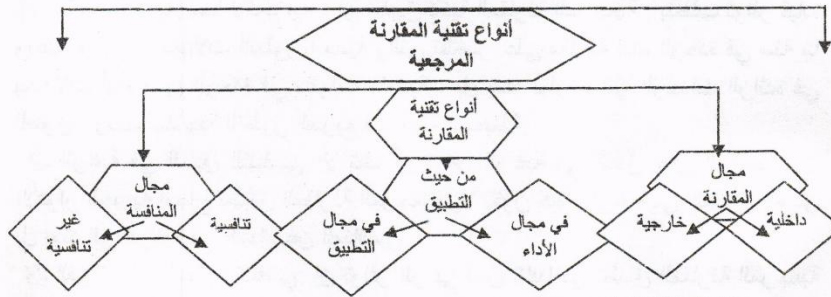
تتوافر لدى التقنية أنماط عدة يتوقف اختيارها على نوع العمل المراد تطويره، ومدى توافر الخبرات المتراكمة واللازمة لأنجاز المقارنة المرجعية، فضلاً عن توافر الموارد المالية والبشرية ومصادر الحصول عليها، ولعل من أهمها مايلي: المقارنة المرجعية الداخلية : حيث تتم في داخل الوحدات الكبيرة والتي لها فروع إدارية، ويمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة وإعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة. ويدخل ضمن هذا النوع المقارنة المرجعية لأداء أحد الفروع مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع. المقارنة المرجعية الخارجية: والتي تتم بين

الوحدات وبعضها البعض متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وتقتصر المقارنة على أحد أنشطة الوحدة بنشاط في وحدة أخرى، وقد تمتد المقارنة الى وحدات خارجية وذلك عندما لا تتوفر الوحدات المتميزة بالأداء في مجالات العمل الداخلية، وقد ساعدت العولمة والتكنولوجيا بالتشجيع نحو اعتماد وحدات خارجية للمقارنة بقصد التطوير.

المقارنة المرجعية التنافسية:

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المتنافسين من حيث هيكله المنتجات وطرق العمل الخاصة والاستراتيجيات المتبعة للمحافظة على أوضاع المنافسة ولتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضاً (المقارنة المرجعية في الأداء) حيث تستعمل في مجال مقارنة المنتجات ، التكنولوجيا، الافراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الاداء ويشترط أن تتم من طرف ثالث وذلك للحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة من المنافسين. (Evan, 1997,448). المقارنة المرجعية التشغيلية: وبموجبها يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة للمقارنة بين الوظائف أو العمليات الادارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط الوحدة، ويحتاج هذا النمط الى التخطيط الاستراتيجي الذي يتيح فرص التعلم عن طريق التغيير في ثقافة الوحدة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار، ويتيح هذا النوع تحقيق عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الاستراتيجية. المقارنة المرجعية الاستراتيجية: وتستعمل عندما تبحث الوحدات عن مجالات لتحسين أدائها، وتتم عن طريق دراسة الاستراتيجيات التي أدت الى نجاح الوحدات الأخرى، وتشمل المقارنة على مجالات العمل الجديدة والمنتجات المنافسة، ومما يسجل عليها بصعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه لتحقيق الأهداف، رغم إحداثها لنقلة نوعية في فلسفة استراتيجية التركيز وإعادة بلورة الأهداف بجانب هندسة الأعمال وإعادتها لتشمل إجراءات العمل وخطوط الإنتاج والألتزامات التنافسية للوحدات. (عبد الوهاب، 2009، 7). المقارنة المرجعية الوظيفية: وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية). وقد تتم المقارنة من خلال الشراكة مع الوحدات الأخرى والتي تعمل في نفس القطاع بهدف تحسين وظائف الوحدات (الإنتاج – التسويق – الموارد البشرية – التمويل) وخطوات العمل المتماثلة لبعض الوظائف نزولاً الى خطوات العمل التفصيلية وابتكار الطرق ، وهناك تقسيم أكثر ملائمة لأنماط المقارنة يشتمل على مقارنات حسب تصنيفات معينة ومن أهمها مايلي :

المقارنة المرجعية من حيث مجال المقارنة: وعلى هذا الأساس تكون نقاط المقارنة إما داخلية أو خارجية فإذا كان المجال داخلي فتكون المقارنة المرجعية مقارنة داخلية وبمقارنة عملية مع عملية أخرى داخل الوحدة، أما إذا كان خارجياً فتكون المقارنة خارجية وبمقارنة عملية في وحدة ما مع عملية أخرى في وحدة أخرى. المقارنة المرجعية من حيث مجال المنافسة: وبموجبها تقسم المقارنة حسب وجود منافسة من عدمه فإذا كانت المقارنة مع وحدات منافسة في نفس السوق أو أسواق متشابهة فتكون المقارنة تنافسية أما إذا كانت مع وحدات غير منافسة تعمل في منتجات وأسواق أخرى فتكون المقارنة غير تنافسية. (توفيق، 2004، 9-10). المقارنة المرجعية من حيث نطاق التطبيق: وتقسم على هذا الأساس إلى مقارنة مرجعية في المجال التطبيقي ومقارنة مرجعية في المجال النظري وقد تكون مقارنة نقاط التقدم في مستويات الأداء المستعملة في عملية ما في الوحدة بمستويات الأداء المستعملة للعمليات المشابهة في الوحدات الأخرى. وقد تكون المقارنة في كيفية تطبيق الوحدة لعملياتها مع غيرها من الوحدات الأخرى بهدف تعلم الطريقة المستعملة في تنفيذها وإقتباسها ونقلها. ويخلص البعض بأنه هنالك نوعين من المقارنة وهما المقارنة المرجعية في مجال الأداء وفي المجال التطبيقي وكما موضحة أدناه: (عيسى، 2009، 11-12).



6-2 : متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية:

- 1- التركيز على رضا الزبون: وتهدف المقارنة إلى جعل الوحدة في القمة وحائزة على رضا الزبائن فهي لن تكفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات بل تسعى إلى تقديم المنتج بأعلى جودة.
- 2- دعم وإلتزام القيادات الإدارية العليا: يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة والمقارنة المرجعية بصفة خاصة أن تكون هناك قناعة وإلتزام من قبل القيادات الإدارية بذلك.
- 3- توافر نظم معلومات فعالة: يحتاج تطبيق التقنية إلى نظم معلومات وبيانات جيدة لتكوين معايير مقارنة موضوعية.
- 4- التجانس بين وحدات المقارنة: إن التجانس بين الوحدات الإدارية يوفر بيانات أكثر موضوعية وصحة.
- 5- تغيير الثقافة التنظيمية: تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب ان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على ذلك.

7-2: مقومات و مهارات تطبيق المقارنة المرجعية :

- مما لا شك فيه، أن تطبيق التقنية يتطلب توافر مقومات تساعد على نجاحها في الواقع العملي ، ومن أهم هذه المقومات ما يأتي: (توفيق ، 2004 ، 47- 51).
- 1- القيادة الواعية: مما لا شك فيه ، أن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية ، يتطلب توافر قيادة واعية لا تنظر لمعدلات التطور العادية والتي تقتصر على مقارنة أداء الوحدة في سنة ما بمعدلات أداء نفس الوحدة في سنوات ماضية ، بل يمتد نظرها الى الوحدات الرائدة في السوق وذلك لملاحقة التطور السريع في البيئة المحيطة.
 - 2- الرغبة في السبق التنافسي: لا شك أن توافر الرغبة في السبق علي المافسين من الأدوار الحيوية لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية ولا يكون كافيها الرغبة في التطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في السبق عن المنافسين.
 - 3- القدرة على السبق التنافسي: إن توافر الرغبة ليس كافيا في تطبيق المقارنة المرجعية بل أن إمتلاك القدرة على ذلك من أهم مقومات النجاح وتتمثل القدرة في رصد الإمكانيات لمهارات التطبيق.

4- قبول التغيير والتحدي: لا شك أن قبول الإدارة للتغيير في هيكلها وأساليب عملها و انظمتها تعد من المعوقات لنجاحها كما ان القبول بالتحدي من قبل المنافسين والرغبة للتفوق عليهم أو محاكاتهم يعد أمر أساسي و حيوي .

5- قبول تعيين مستشاريين خارجيين: لا شك أن تطبيق المقارنة المرجعية قد يتطلب تعيين مستشارين خارجيين وبمبالغ طائلة ، للمساهمة بأفكارهم في تغيير الأنظمة الداخلية وتوضيح طريقة أقتباس نقاط التقدم وكيفية التفوق.

8-2: مهارات تطبيق المقارنة المرجعية:

إن توافر مقومات التطبيق لتقنية المقارنة المرجعية ليس كافيا بدون توافر مجموعة من المهارات في طريق التطبيق و لعل من أهم المهارات ما يلي : (عيسى ،2009، 13-14).

1 - مهارة التحليل: لا شك أن إمتلاك فريق التطبيق لمهارة تحليل المقارنة المرجعية في الوحدات الرائدة والوصول إلى هذا التقدم وملاسته يعتبر من الامور الأساسية والهامة للتطبيق الناجح لهذا الأسلوب .

2 - مهارة المرونة: إن توافر عنصر المرونة الفكرية لفريق التطبيق يساهم في تطويع المقارنة المرجعية للوحدات الرائدة بما يلائم ظروف وإمكانيات شركتهم بما يحقق التطبيق السليم والملائم لبيئة الوحدة وإتصالهم

3 - مهارة توليد البدائل: تعتبر هذه المهارات ذات اهمية خاصة لو لم يكن الأسلوب الذي إتبعته الوحدات الرائدة ملائم لظروف الوحدة وإمكانياتها بحيث يمكن توليد بدائل أخرى تحقق نفس النتائج و الأداء ان لم يكن افضل

4 - مهارة التفكير الخلاق: يجب عدم الأقتصار على المحاكاة فقط بل تمتد للتفوق والسبق على المنافسين ، وهذا لن يحدث بدون إمتلاك القدرة على التفكير الخلاق لطرح أفكار مستحدثة ومستقبلية لم يصل إليها المنافسين بعد .

5 - مهارة الأستقراء المستقبلي: لا شك ان السبق التنافسي لن يتحقق ما لم تمتلك الوحدة مهارة الأستقراء المستقبلي لاقتحام غموض المستقبل قبل المنافسين والأعداد و الأستعداد لذلك قبل المنافسين.

6- مهارات فنية تشمل مهارات المعرفة على أساس وظيفي مطلوب توافرها لدى العاملين بالوحدات المقارنة.

7- مهارات التعامل الشخصي وتشمل تلك المهارات العمل بروح الفريق ، القيادة ، الاتصالات .

8- مهارات مفاهيمية وتشمل مهارات التفكير و حل المشكلات بالإضافة الى إقتناء المهارات والتي تعد أساسية للأداء الفعال ويكون من المهم إدراك أن طبيعة التوظيف قد تغيرت في السنوات الأخيرة ومن المحتمل أن العاملين سوف يعملون من منازلهم مباشرة أو من خلال مواقع مؤقتة ومن خلال تكنولوجيا الاتصال . وان الوحدات سوف تهيكّل بشكل أفقي أكثر عبر فرق وظيفية تمنح مسؤولية أكبر لصنع قرارات الوحدة. (حسن ، 2008 ، 503). ولمواجهة هذه التحديات يجب توافر مهارات وظيفية للعاملين (التفاعل الشخصي) ومهارات مفاهيمية (ثقافة الكمبيوتر) وكمية.

9-2: أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية:

ينبغي أن تتسم المقارنة المرجعية بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية مجموعة مبادئ لأخلاقياتها وكما يلي :

(عبد الوهاب ، 2009 ، 18). 1- مبدأ الشرعية : ويعنى تحاشي أى عمل قد يعد من قبيل سرقة جهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو إستخدام المعلومات التي تحصل عليها الوحدة في إضرار الآخرين.

2-مبدأ الثقة : ويعنى ذلك عدم نقل معلومات يتم الحصول عليها بعملية مقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة الشركاء .

3- مبدأ التبادل : ويتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع .

4-مبدأ الأستخدام :عدم إستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والأعلان والتسويق .

5-مبدأ الأتصال : يجب عدم الأتصال المباشر بالوحدة المطلوب المقارنة معها إلا من خلال المديرين المسؤولين، بجانب عدم الأفصاح عن المشتركين في المقارنة سواء من طرف الوحدة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

10-2: البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية:

تهتم دراسات المقارنة بنوعين من البيانات والمعلومات وهي:

1- بيانات و معلومات تصف كيفية ممارسة و تطبيق العمليات والأنشطة و نتائج القياس الخاصة بتلك التطبيقات.

2- بيانات ومعلومات تجمع من المصادر الداخلية عن العمليات محل القياس، والتي من المفترض أن تتسم بالجودة وعندما يفكر المختصين بإجراء القياس المقارن، فهم بصفة عامة يفكرون بتصرفات و سلوك المصدر الأصلي من خلال القيام بعدد من الزيارات وإن كان ذلك ليس ضروريا إذا تم الحصول على بيانات بيسر من خلال التقارير المنشورة . وفي أي حالة فإن البيانات الداخلية و المصادر العامة تحتاج إلى الفحص أثناء عمليات التخطيط ولذا فإن القائم بالقياس المقارن يمتلك الأفكار و البدائل الفعالة لتحديد المعلومات الإضافية الواجب تجميعها لتأكيد معلوماته محل القياس وهناك أساليب يمكن الاعتماد عليها للتعرف على سلوكيات المصدر المعتمد وهي كمايلي :

1-الاستقصاءات: تعد الاستقصاءات مفيدة في تجميع البيانات في حالة وجودها لدى العديد من المصادر الخارجية وفي هذه الحالة يمكن الحصول عليها من الوحدات عن طريق البريد،التليفون و المستقصين، بجانب إمكانية قيام الاستقصاء بتمهيد الطريق للزيارات الميدانية بعد ذلك لتدعيم النتائج و متابعة ما توصلت إليه. (المغربي، 437، 2006).

2-الزيارات: تمد الزيارات فرصة مشاهدة العمليات على الواقع العملي مما يوجب التخطيط لها بين الوحدة والوحدات التي سيتم زيارتها بحيث يتم تحديد وقت الزيارة و الأطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات المطلوبة والمتاحة للنشر، كما يجب أن يحدد الفريق قبل الزيارة ما الذي يود معرفته و رؤيته و يوضح ذلك للمسؤولين بالوحدة التي يتم زيارتها.

3-المجموعات ذات الأهتمام: وتتمثل في تحديد المجموعات الواجب الأهتمام بها، متضمنة الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات إطار القياس المقارن ومن هذه الفئات الزبائن و أعضاء وممثلي الوحدات المتخصصة والوحدات المختصة بوضع المعايير والمقاييس ذات الأطار المرجعي المستهدف.

2 - 11: خطوات المقارنة المرجعية ومشاكل تطبيقها :

وتتضمن تحديد أفضل التطبيقات المنافسة ومقارنتها مع أداء الوحدة لها بهدف إجراء التحسينات المستهدفة للأداء. وهناك نموذج تم تطويره من قبل (Semolina) ويستخدم

بالتطبيق وكما يلي: (بتصرف 627-633, 1997, Atkinson, et.al.) : (بتصرف 51, 1995, Aquiline, et.al.)

الخطوة الأولى: التخطيط لتحديد الأنشطة الوظيفية الداخلية والوظائف أو المنتجات التي يمارس الأداء عليها والتي تتخلف للوحدة في أداءها و تتطلب إجراء المقارنة لأغراض التحسين المستمر من خلال التحليل التمهيدي للمنافسين. وبعد تشخيص مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح يشكل الفريق المسؤول عن تحديد الجوانب التي سيتم إجراء المقارنة عليها والتي على ضوءها يتم إختيار الطرف المقارن به وتحديد نوع المعلومات الضرورية للنجاح، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات لأن كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها فإن صلحت تصح كل الخطوات التي تليها.

الخطوة الثانية: تحديد شركاء المقارنة المرجعية سواء من الوحدات الخارجية أو من داخل الوحدة ذاتها بجانب تحديد معايير الأداء الممتاز، فبعد التعرف على النشاط الوظيفي الذي يتصف بالقصور داخل الوحدة يتم تحديد معايير الأداء الممتاز، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء للوحدة موضع الدراسة وأداء الوحدة الأفضل بطريقة موضوعية مثل معدل دوران المخزون وتكاليف الترويج وعدد مرات تكرار الشراء من جانب الزبون وعدد مرات إصلاح الجهاز المباع وتكاليف الصيانة. وتواجه الإدارات في هذه المرحلة خيارين أولهما البحث عن الشريك الذي يتميز بالأداء الأفضل في نفس الصناعة وثانيهما البحث عن الوحدة التي تتميز بالأداء الأفضل في أي صناعة أخرى، حيث لكل منهما مزاياه وعيوبه. إن إختيار الشريك الأحسن في نفس الصناعة سيساعد على إجراء المقارنة المباشرة معه، ولكن في نفس الوقت قد لايعكس أداء المنافس أحسن الممارسات بين الصناعات كلها بالإضافة لذلك يكون من الصعب الحصول على المعلومات من المنافس لكي تستطيع الوحدة تحسين أدائها. ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالوحدات ذات الأداء الأفضل من بين الزبائن والموردين والموزعين، المكاتب الاستشارية، المحاضرات والندوات والمؤتمرات، المقالات والتحليل الصحفية والمقابلات المنشورة مع المسؤولين. ويمكن أن يتم ذلك بدون اللجوء إلى أساليب التجسس التنظيمي المضرة بسمعة الوحدة أكثر مما تفيد، ولنا في ممارسات اليابانيين عبرة فاليابان توظف جيشاً من موظفي سفاراتها في تجميع المقالات في مختلف المجالات وبطريقة شرعية ثم ترسل إلى اليابان حيث يتم ترجمتها وتلخيصها لتستفيد منها الوحدات اليابانية في تحسين أدائها على كل المستويات.

الخطوة الثالثة: وتتضمن هذه الخطوة عملية الفهم الصحيح للأداء في الوحدة ولدى الطرف المقارن به وتحديد حجم الفجوة الأدائية والمجالات التي يتفوق بها المقارن به من خلال المقارنة مع توقع مستويات الأداء المستقبلية بجانب الحصول على إلتزام من قبل الإدارة لدعمها للفريق المسؤول عن المقارنة المرجعية وقد تكون الفجوة موجبة ويتفوق أداء الوحدة على أداء المنافسين أو تكون سالبة وهناك قصور مما يستدعي التدخل السريع والجدى بقصد التصحيح.

الخطوة الرابعة: تحديد مصادر المعلومات التي يتعين جمعها وتحليلها وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها وذلك في حالة كون المقارنة تتم بأسلوب متعاون بين الطرفين، وهذه المعلومات قد تكون ذات صلة بالمنتجات، بالعمليات الداخلية، أو تخص الاستراتيجية المتبعة من قبل الوحدات الأخرى. وفيما يتعلق بطرق تجميع المعلومات فهي بنوعين إما أحادية الجانب أي تكون غير متبادلة مع المقارن به أو تتم بأسلوب سري حيث يتم جمع المعلومات عن الوحدات المتميزة بصورة مستقلة عنها، أو طريق التعاون مع الطرف المقارن به وهذا الأسلوب من المقارنة قد يتضمن ثلاثة أنواع، الأول يتمثل بإجراء المقارنة بين معلومات قاعدة البيانات لكل من المقارن والمقارن به، ويذهب الثاني الى القيام بمقارنة مرجعية غير مباشرة عن طريق الاستعانة بمستشار خارجي، أما الأخير فيعمل على مشاركة الجماعات المسؤولة عن القيام بالمقارنة المرجعية من خلال التعاون فيما بينهم ومناقشة الأساليب التي يتم إتباعها من قبلهم وان جهود الاتصال المباشر تعطي فرصة أكبر للفهم الأفضل للأطراف الأخرى ويعد الأخير الأكفأ إلا أنه الأكثر كلفة لذلك يجب على الوحدة ان نقيم تكلفة ومنفعة الدخول فيها. وقد تكون المعلومات المطلوبة عن الوحدات الأخرى موجودة في مكان ما أو يمكن إستنتاجها من مؤشرات أخرى لذا يجب المثابرة في البحث عنها وتحصيلها.

الخطوة الخامسة: إتخاذ الإجراء اللازم لوضع رؤية للمستقبل إستنادا إلى نتائج القياس وينبغي أن تكون موجهة نحو التركيز على نوعية وجودة الممارسات والأفعال وكيف يمكنها أن تكون ليست مجرد محاكاة فقط.

الخطوة السادسة: وفي هذه المرحلة تتجمع لدى الإدارات كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والمرغوب فيه مما ينبغي تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل يضمن تحسين وسد فجوة الأداء من خلال تطبيق أفضل الطرق لدى الطرف المقارن به بما يتلائم مع البيئة ومستوى التقدم المتحقق وإعداد تقرير بالتقدم الحاصل من جراء المقارنة المرجعية

للمسؤولين وبشكل مستمر على أن يأخذ بالأعتبار قنوات التغذية الراجعة للقياس المرجعي المقارن للعمل على وضع أهداف مرتبطة بالرؤية الشاملة غير أن تصميمه يحتاج إلى وضع الافتراضات حول المستقبل وتكوين السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوبة ونظرا لشمولها مجالات وظيفية متعددة فإن الأمر يتطلب الاستعانة بمتخصصين ذوي مهارات وبخلاف التخصصات يستطيعون التنبؤ بالأداء المستقبلي بطريقة واقعية .

الخطوة السابعة: وضع خطط عمل لتنفيذ نتائج أفضل الممارسات وتكون من مسؤولية القائمين بالعمل وبعد الوصول إلى الفجوة السلبية في الأداء وتعلم أفضل الطرق التي تم نقلها من الطرف المقارن به يتوجب تحديث المعارف بشأن ممارسات العمل الحالية وهذا في جوهره يعد تحسيناً مستمراً للأداء. علماً أن أي برنامج لا يكتب له بلوغ أهدافه مهما كانت درجة الحماس إلا إذا كان التنفيذ صحيحاً والمتابعة تمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالوقت المناسب .

12-2: نتائج تطبيق تقنية المقارنة المرجعية :

يمكن لدراسات التقنية تقديم ثلاث نتائج، الأولى إذا كانت نتيجة مقارنة العمليات الخارجية أفضل من العمليات الداخلية فهناك فجوة سلبية. أما إذا كانت نتيجة مقارنة العمليات الخارجية تتعادل مع العمليات الداخلية فهناك حالة تعادل وبدون فجوة. وأخيراً إذا كانت نتيجة مقارنة العمليات الداخلية أفضل من العمليات الخارجية فستولد فجوة إيجابية. وتتطلب الفجوة السلبية جهودات واسعة للتحسين المستمر بالأداء وبالنسبة لحالة التعادل فتستلزم المقترحات الابتكارية لتحديد فرص التحسين والحفاظ على المركز وتخطيه. علماً بأن وجود الفجوة الإيجابية يتطلب تدعيمها وإستمرارها. وتوجد طريقتين لأختيار أفضل التطبيقات عن مثيلاتها. فالأولى تقارن العمليات بمقاييس أداء موضوعية يمكن التعويل عليها عندما تكون العمليات قابلة للتحليل الكمي، ولعل أهمها تلك المعول عليها تطبيقياً كتكاليف النشاط - معدلات العيوب - مستويات رضا الزبائن - وكل هذه المقاييس والمعدلات يمكن تجميعها ومقارنتها بالأفضل. أما الثانية فتقدم أسس للمقارنة بناء على السوق، فإذا ما أريد التعرف على تفوقها في تحليل السوق والسيطرة عليه فلا بد من الرجوع للزبائن الذين يوضحون تفضيلاتهم. (المغربي، 2006، 435).

13-2: استخدام نتائج ومقترحات تقنية المقارنة المرجعية:

عندما تشير دراسات القياس المقارن للتقنية إلى وجود فجوة سلبية في الأداء، فإن الأهداف تصاغ بغية تغيير العمليات نحو سد الفجوة وتحسين الأداء، فإذا لم يتحقق التغيير وتحسن

النتائج تصبح العمليات مضيعة للوقت والجهد. ولتحقيق تغيير مؤثر يجب أن تصل النتائج للمسؤولين في التنظيم والذين يمكنهم إجراء عملية التحسين المستمر ويجب ان تترجم النتائج إلى غايات وأهداف محددة وخطط عمل تنمي عمليات جديدة تعالج الفجوة السلبية. وهناك فئتين يجب التركيز عليهما حتى يؤمنوا بعملية التغيير ويندمجوا معها تتكون الأولى من الأفراد الذين سيؤدون العمليات ويقومون على شؤونها ، في حين تتكون الفئة الثانية من الإدارة العليا التي يمكنها دعم ومساندة العمليات من خلال تحويل التغيير إلى خطط عملية وتوفير امکانات والموارد المطلوبة لتحقيقه. أما أصحاب الفئة الأولى وهم أصحاب التغييرات ، وعمليات الانتقال من وضع إلى آخر خاصة إذا كانت الفجوة كبيرة، ومن ثم يصبح من الضروري الوقوف على كيفية وصول الوحدات الأخرى إلى ما وصلت إليه من نتائج بشكل تفصيلي ومتكامل، فالممارسات الحالية يمكن أن تقود الوحدة لتحقيق نتائج تماثل نتائج الوحدات الأفضل، ولكن التغيير سيمكن من تحقيق ذلك. إن تغيير العمليات سيؤدي للتأثير في مجالات التشغيل إلى أعلى أو أسفل بالإضافة إلى مايتعلق بالموردين والزبائن ومن ثم فإن الإدارة العليا يجب أن تحدد الأهداف الجديدة التي تمكن من إحداث التغيير، هذا بالإضافة إلى مراعاتها لأثار ذلك على عمليات التخطيط الاستراتيجية للوحدة ككل. وفيما إذا حظيت عمليات التغيير بالقبول توضع الأهداف الجديدة اعتماداً على إستنتاجات وإقتراحات المقارنة المرجعية ، موضحة لكيفية إنجاز التغييرات وما هية عمليات التخطيط ودور الأفراد في ذلك وتتمثل الخطوط العامة لتنفيذ ذلك وطرحه على أرض الواقع في تخصيص المهام - تدرج المهام - تحديد الموارد - وضع جدولة لكل مهمة - تحديد المسؤولية عن كل مهمة - وصف النتائج المتوقعة - تحديد طرق الرقابة على النتائج. ويجب أن تؤدي الخطة إلى تحقيق الأهداف بما يخدم تحقيق النتائج التي تماثل الأفضل في الصناعة وهكذا يلتزم المسؤولون عن العمليات بتنفيذ الخطط والبرامج والحصول على النتائج. 14:الانتقادات الموجهة للمقارنة المرجعية: تأتي الانتقادات من كونها فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرون فكيف تتمكن وحدة ما من تقليد الوحدة المتفوقة واللاحق بها إذا لم تتوافر إمكانيات وإبداعات معينة تستطيع من خلالها مجاراة المنافس. فهي ليست الدواء السحري والشفاء النافع لجميع الأمراض الإنتاجية ، بل إنها تقنية للتحسين المستمر ولن تكون مفيدة إذا لم يتم إستخدامها لتقديم فرص حقيقية لتنمية وتطوير وتحسين الأداء. ولن يكون دورها فعال إذا لم يؤيده المسؤولين عن العمليات ، أو تسانده الإدارة العليا وتشعر تجاهه بالرضا. إن التقنية ليست بديل للأبداع و الأبتكار إنها مصدر للأفكار من الخارج ، فالنجاح يعتمد على صياغة

الغايات و الأهداف التنظيمية. وما يترتب ايضاً على الأسترشاد بالممارسات الأفضل في الصناعة (الهنداوي ، 2007، 227). إعاقة الأبتكارية والتفكير الخلاق لدى الأفراد نظراً لأنه يعتبر أداء الوحدات الأخرى نقطة البداية ، وقد يؤدي ذلك إلى إنتاج منتج أفضل بقليل من منتجات الأخرين أو إلى تحسين الأداء بصورة طفيفة بينما تنجح الأخرى في القفز لمسافات أطول في سباق التفوق. وغالبا ما تحتاج الدراسات التي تجرى على الممارسات الأفضل إلى وقت طويل ، وحينما تبدأ الوحدة في تطبيقها ربما تكون ممارسات أخرى أفضل قد ظهرت لدى الوحدات الأخرى. ويؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى التركيز على المنافسين بصفة أساسية بينما تفقد الوحدة صلتها بالزبائن وباحتاجاتهم المتغيرة وقد يؤدي الأمر بالنهاية إلى إهمال الوحدة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها بالمقارنة بالمنافسين ومن ثم تهمل إجراء التحسينات اللازمة في تلك المزايا بغرض الحفاظ عليها و هذا لا يعني أن الوحدة يجب أن تنغلخ على نفسها وتهمل مايجرى في الخارج فالإدارة يجب أن تستفيد من تجاربها وتجارب الأخرين لتعزيز فرص النجاح وعن طريق التصميم الجيد لتقنية المقارنة ودعم الإدارة العليا بجانب التدريب لفريق العمل والاعتماد على التكنولوجيا المعلومات التي تشجع على التعلم فضلا عن الموارد التمويلية ومتطلباتها وإستحقاقاتها.

المحور الثالث: استراتيجية التحسين المستمر وإرتباطها بتقنية المقارنة المرجعية:

في البدء لابد من القول وبعد قيام الوحدة بأعتماد تقنية المقارنة المرجعية وتطبيقها بقصد تقييم أدائها بالمضاهاة المرجعية مع الوحدات المعتمدة وتحديد الفجوات الحاصلة فضلا عن التعرف على أسباب حصولها للعمل على معالجتها وسد فجواتها، مما يصبح لزاماً عليها إعتداد استراتيجية جديدة بتحليل كاف لبيئتها تقوم على أساس التحسين المستمر لما لها من أهمية بالغة الأثر في تحسين أدائها بالكامل. فالتحسين المستمر للأداء يساعد في بيان كيفية تطوير المنتجات إلى المستوى الأحسن من خلال دورة مستمرة من الأنشطة التي تستفيد من فرص التحسين. وكما يمثل تلك الجهود المستمرة لتحسين المنتجات لتلبية حاجات الزبون وتوقعاته المتغيرة باستمرار فضلا عن مواجهة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مما يتوجب على الوحدة أن تعمل على تحسين أداء منتجاتها بما يتلائم مع التغير بالبيئة الخارجية. ويمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحقيق تحسين تراكمي عبر الوقت أو تحسين مفاجئ مرة واحدة. كما و يستخدم مصطلحي التحسين المستمر و المتتابع بشكل شائع ويمكن إستبدال أحدهما بالأخر، فالتحسين المتتابع ماهو إلا مصطلح أوسع للإشارة إلى

عمليات التحسين العامة وتشمل التحسينات غير المستمرة التي تغطي مناهج عديدة ومختلفة. وعند الذهاب للتحسين المستمر فهو عبارة عن مجموعة من التحسينات المتتابعة مع المزيد من التركيز على التحسين الخطي التراكمي ضمن عملية قائمة. كما يربطه بعض الممارسين على نحو وثيق بأساليب السيطرة على العمليات. كما هو أسلوب تنتهجه الوحدة لمواكبة التكنولوجيا باستمرار حيث أن التطور المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمعدات، أساليب الإنتاج، الموارد البشرية التكنولوجية سيوجه في سعي الوحدة لإرضاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في منتجاتهم. ومن أهم المداخل المستعملة بنطاق واسع في التحسين المستمر مدخل (PDCA) المكون من أربع خطوات - خطط (PLAN) - إفعال (DO) - إحص (CHEEK) - نفذ (ACT)، كما وتعرف أيضا بدورة ديمينج، فالمقصود بخطط تحديد الفرصة، أما إفعال فهي تنفيذ التغيير، أما إحص فتعني استعمال البيانات لتحليل نتائج التغيير وتحديد ما إذا كان هناك أي فرق من عدمه، وأخيراً خطوة نفذ بمعنى إذا كان التغيير ناجحاً قم بتنفيذه على نطاق واسع وقيم نتائجك باستمرار، وإذا لم ينجح التغيير، إبدأ من جديد بتغذية مرتدة. وهناك أساليب أخرى تستعمل في التحسين المستمر منها سيجما(6) وإدارة الجودة الشاملة التي تركز على عمل الفريق، لتنظيم العمليات، وتقليل والعيوب. وبناء على ماتقدم تسعى الوحدات للتحسين المستمر باعتبارها فلسفة تعمل على تحسين العمليات بصورة مستمرة لتقليل العيوب في منتجاتها والوقوف لمواجهة المنافسة والوصول الى التحسين في العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.

1-3: أساليب التحسين المستمر:

توجد ثلاثة أساليب للتحسين المستمر هي: أولاً: ثلاثية جوران: والذي يرى أن التحسين المستمر يتكون من ثلاثة مكونات وهي التخطيط: حيث ترفد وظيفة التخطيط التحسين المستمر بالزبائن الخارجيين وماهية مستلزماتهم و طلباتهم الحقيقية وآلية عمل تحسين المنتج المحقق لأحتياجاتهم وإنتاجه بالخصائص المطلوبة ثم القيام بتنفيذ الخطط عن طريق فرق العمل. أما رقابة الجودة والتي تعمل على مقارنة المتطلبات الضرورية للزبائن بنتائج الاختبار بهدف معرفة الأخطاء لتصحيحها حيث تعتمد الإدارة على التغذية المرتدة لمعرفة مدى رضا الزبائن بالمنتج المطلوب، وأخيراً التحسين القائم على تكوين فرق تعمل على تحقيق مستويات أداء فعال و مستمر.

ثانياً: الطريقة العلمية: وهي طريقة حل المشاكل التي تمر مراحل سبع مترابطة فكل مرحلة متعلقة بالسابقة لها.

ثالثاً: طريقة كايزن: وفقاً لهذه الطريقة يجري التركيز على عناصر لأغراض التحسين المستمر للأداء لعل من أهمها التركيز على الزبون، روح التعاون وعمل الفريق، حلقات الجودة، علاقة الإدارة مع الموارد البشرية العاملة، استعمال التكنولوجيا المتطورة بميدان العمل. وهناك خطوات يمكن إستعمالها في تطبيق الطريقة وهي الفرز والترتيب المنطقي للأشياء بجانب التخلص من الأشياء غير المستعملة والترتيب المنهجي للأشياء وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للأستعمال عند الحاجة وقابلة للاسترجاع كما أستعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية حيث ترتب أدوات الأستعمال الميكانيكي في لوحة خاصة وذلك في فلسفة كل شيء يرجع إلى مكانه المخصص بعد الأستعمال وتنظيف مكان العمل فضلاً عن التعقيم الشامل والتي تشير إلى ضرورة محافظة العاملين على نظافته الشخصية بحيث يكون مظهره لائقاً عند أداء وظيفته وكدليل على الألتزام بتعليمات و أنظمة العمل داخل الوحدة.

2-3: خصائص التحسين المستمر للأداء:

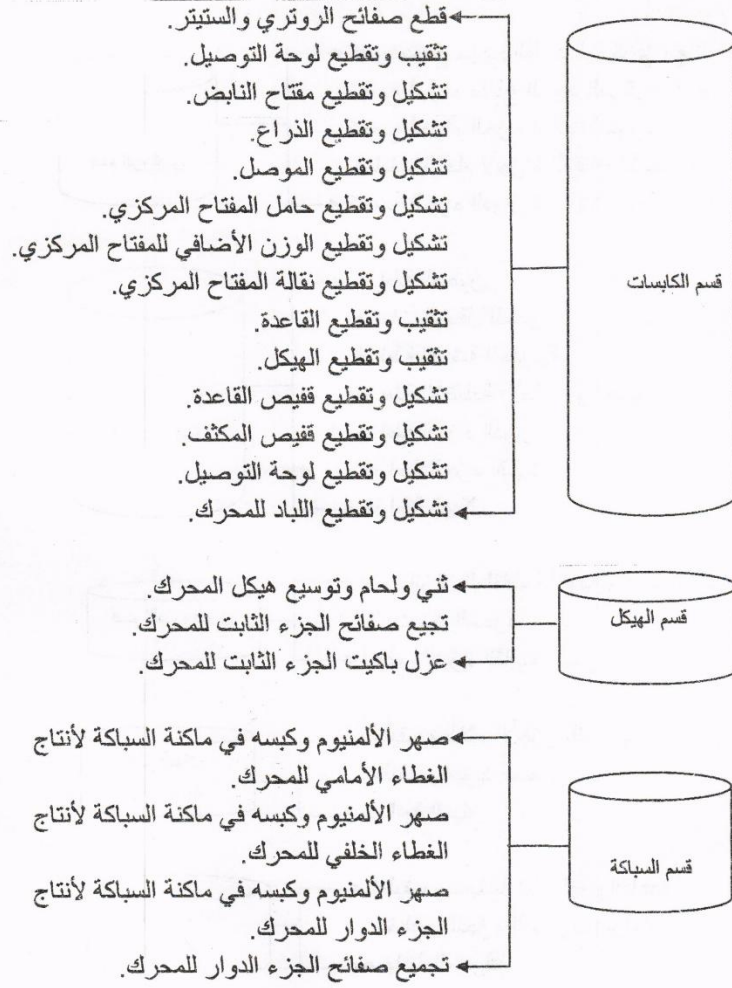
التحسين المستمر هو مسؤولية كل فرد داخل الوحدة ونتج عن مشاكلها. ويعمل على تحسين جميع العمليات أملاً في تحقيق نتائج أفضل. فضلاً عن كونه مزيج متكامل يظم العمل وأدوات تحليل واتخاذ القرارات لإرضاء الزبون وإشباع رغباته. ويشتمل على عناصر العمل وتطوير الأداء في الموارد البشرية، وتقنيات العمل، طرق الأداء، الإمكانيات المادية، الأجهزة والمعدات، المواد الخام، حجم الإنتاج والمخزون.

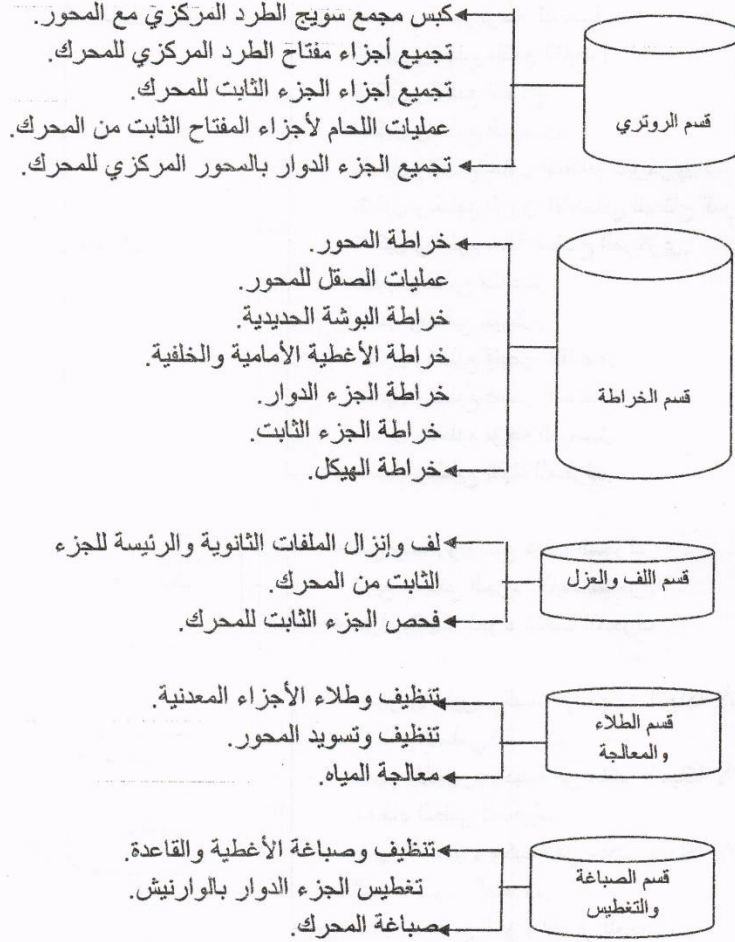
3-3: خطوات تحقيق التحسين المستمر:

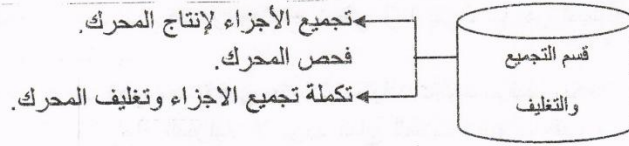
يمر أسلوب التحسين المستمر بالمرحل التالية: **مرحلة تحديد فرص التحسين المتاحة** وإقتناصها وتتألف من جزأين يتضمن الجزء الأول كل من من مدخلات تحليل إشارات التحذير الداخلية والخارجية مثل الفشل، الشكاوي وإعادة الإنتاج فضلاً عن إقتراحات فرق العمل والمهنيين والمشرفين بجانب تعليقات وأراء عناصر البيئة الخارجية عن المنتجات من الزبائن وأراء العمال والمقارنة بالمنافسين عن الأداء بالنسبة للمنتجات. ومن ثم تحديد المشاكل. أما الجزء الثاني فيتضمن تكوين الفريق المسؤول عن التحسين وتحديد الغرض

من إنشائه والوقت المخصص لحل المشكلات مما يمكن القول بأن المشاكل تعد فرصاً للتحسين المستمر. مرحلة تشخيص المشكلة عن طريق وصفها بوضوح و تحديد الخطأ عند حدته وبيان من المسؤول عنه و توضيح تأثيراته على الزبون وإعتماد التركيز على ما هو معروف و غير معروف و حجم المعرفة المطلوبة. مرحلة تحليل واستدراك كيفية الأداء و الأنشطة الأساسية لتقرير المقاييس و الزبائن و الموردين و المدخلات و تحديد مدى رضا هم وفق وضع مخطط لتدفق العمليات و تحديد مقاييس الأداء عن طريق فريق العمل الذي سيقوم بجمع البيانات و تحديد الزبائن و توقعاتهم و مدخلاتهم و مخرجاتهم وهي معلومات عن كيفية تصميم المنتج والتي تتطلب معلومات إحصائية عن ضبط الجودة، بالإضافة إلى خرائط التشتت مرحلة وضع التصورات للعمليات المستقبلية و الحلول المثلى للتحسين وذلك من خلال إبتكار عمليات جديدة - مزج عمليتين او أكثر لخلق عملية أحسن - إدخال تعديلات على الطرق والأداء بالطريقة الأفضل. مرحلة إعداد خطة تنفيذ التغيير والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين، ويتضمن التقرير الخاص تحديد ما سيتم عمله وكيفية، ومتى سيتم العمل، ومن القائم به، وأين سينفذ العمل. مرحلة متابعة وتقييم التغييرات عن طريق متابعة جهود التحسين من خلال مراجعة التقدم. مرحلة التحسين المستمر بمستوى أفضل وبشكل ينعكس على أداء الإدارة في سعيها لوضع برنامج للتحسين المستقبلي الداخلي والخارجي. وعند ربط المقارنة المرجعية في التحسين المستمر للأداء فقد أعتترف بوصفها أداة رئيسية لفعالية وكفاءه الوحدات، ولديها دور مفيد في إحداث تحسينات للأداء. كما يمكن أن تساعد في إستمرارية التحسين للأداء وعلى وجه الخصوص في مايلي:(الخزيمي،2009،16-18). * تحديد أمثلة للممارسات الجيدة من الوحدات في القطاعين العام والخاص* رصد التقدم المحرز في إدخال التحسينات مقابل الوحدات الرائدة* إستعراض الممارسات لتحديد أفضل الموردين* تحقيق التحسينات المستمرة في وضع السياسات * تشجيع التعلم الفردي والتنظيمي. ويمكن للمقارنة المرجعية أن تستعمل أدوات أخرى في التحسين المستمر بالإشتراك مع الغير للعمل على تحديد الممارسات الجيدة التي تساعد على تحسين الأداء، ومن المهم عدم النظر إلى كل مخطط في عزلة، لأنه بذلك يمكن أن يلعب دور في تحقيق التمايز للوحدات، أما طبيعته ونطاق التغيير فيعني أن لا أحد يمكن أن يتوقع تقديم مخطط يلبي كل ما هو مطلوب، فهناك الكثير مما يمكن تحقيقه لتطبيق كل ما هو ملائم عن طريق زيادة الفرص المتاحة لتحقيق نطاق أوسع من التعليم من خلال الخبرات الموظفة بنجاح. إن الدروس المستفادة من الفرص المتاحة لزيادة القيمة

المضافة من المشاريع الفردية لمشاريع المقارنة المرجعية، يمكن أن تكون متاحة للآخرين للتعلم منها. فهناك الكثير مما يمكن إكتسابه من التعرف على العمل الجيد ومن ما لا يمكن عمله بشكل جيد. كما أنه من المفيد أن تكون هناك فرص للتعرف على المسائل العملية عند تنفيذ التغييرات، ومع ذلك قد يكون للوحدات عدم إرتياح إزاء الكتابة عن تجاربهم على الرغم من أنها قد تكون على إستعداد لمناقشتها مع الآخرين. وقد تجمع الهيئات دراسات لحالات للممارسات الجيدة التي يمكن البحث فيها من قبل الأعضاء في مكتب لدعم الهيئات والذي يقدم المساعدة لإيجاد إتصالات مع المشاريع المماثلة التي عمل بها، ومع ذلك فهناك أيضا خطر حقيقي من عدد المبادرات والمخططات، ومن عدم وجود فرصة للوقوف للوراء لرؤية كيف يعمل الجميع معًا. وهذا هو الموضع الذي تأتي منه الهيئات بهدف قطع طريق التعقيد من خلال توفير معالم واضحة والتي تمكن من العثور على المعلومات عن المعايير وغيرها من خطط التحسين. ويقصد ربط ماتقدم من البحث النظري بجميع محاوره عمائًا، وبعد التداول مع المختصين في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية بخصوص منتجاتها وما تعانيه من معوقات تم إختيار محرك مبردة الهواء ($\frac{1}{2}$) حصان الذي يعد من المحركات الحثية التناظرية لغرض مقارنته مع ما موجود في السوق لكونه من منتجات الشركة الحيوية ويحقق مبيعات لها مردود ملحوظ في نتائج نشاطها وسمعتها لاعتماده على المواصفات العالمية التي تعمل بها شركة (Westing House). وتعتبر الشركة هي المنتج الوحيد في العراق للمحرك وتعتمد عليها في ذلك شركة الهلال التي تتولى عملية تصنيع هياكل المبردات. ولقد تم تحويله ليعمل بدون سويج الطرد المركزي بحيث يمكن تشغيله بواسطة المولدات المنزلية مما يلبي حاجة المواطنين في ظل إنقطاع التيار الكهربائي. وعليه تم إختيار معمل محرك المبردة لتطبيقه (ISO 9000-2000) في عام 2001. ويتم إنتاج المحرك في معمل المحركات بشكل متكامل ويمائلي توضيح للمسلك التكنولوجي لمحرك مبردة كما يلي:







المصدر: (شعبة التكنولوجيا في شركة الصناعات الكهربائية / الوزيرية: حسين: 2007، 158-159).

أما بالنسبة لمبررات عدم إختيار المنتجات الأخرى لمعامل الشركة فيمكن أن تعزى الى الآتي:-

- بالنسبة للمكيفات المركزية: فقد توقف الإنتاج منذ سنتين بسبب عدم وجود مواد أولية و مستثمر يمكن الاتفاق معه لغرض تجهيز المواد الأولية وتصنيع الأجزاء النصف مصنعة وتجميع وإنتاج المنتج النهائي.

فيما يتعلق بالمكيفات الشبكية والمنفصلة وقاطع الدورة والمولدات الكهربائية حيث يتم إستيراد أجزاءها المصنعة وتجميعها بالكامل أي لا يظهر أي دور مهماً لوظيفة الإنتاج في الشركة.

- بخصوص براد الماء : لم يتم الأستقرار في السنوات الأخيرة على منتج بمواصفات محددة لفترة زمنية كافية وإنما حدثت تغيرات فنية وتصميمية على المنتج الواحد بشكل مستمر مثل تغيير تصميم خزان الماء، تغيير الأبعاد الكلية للبراد، تغيير سمك البليت المستعمل مما يشكل صعوبة في مقارنته مع منتج مشابه في السوق المحلي.

- أما السخانات الكهربائية وساحبة الهواء: فهي متعثرة بالإنتاج وتنتج حسب الطلب والطلب عليها عادة يكون متذبذب فضلاً عن عدم وجود خط انتاجي خاص بإنتاج السخانات بل تم إنتاجها بسبب وجود امكانية فنية لذلك داخل الشركة أي بشكل عرضي غير مهياً له مسبقاً وكذلك الحال بالنسبة لإنتاج ساحبة الهواء فلا يوجد خط إنتاجي متكامل خاص بإنتاجها فالريشة الخاصة بها تنتج في معمل المكيفات المركزية وبدن الساحبة في معمل برادات الماء أما محرك الساحبة فينتج في معمل المحركات الصناعية وقاعدته فيتم تصنيعها في ورشة اللحام.

- بالنسبة للمراوح السقفية: فتصميمها قديم جداً لا ينافس السوق المحلي بسبب زيادة وزن الحديد والمعادن الموجودة فيها بالإضافة الى تكلفتها العالية.

- فيما يخص المحركات: عدم وجود إنتاج نمطي وما يتم حالياً هو تصليح المحركات المعطوبة وعدم تصنيعها.
- أما الشيديات (قواعد الفلورسنت) فهي منتجات نمطية ذات تصميم قديم وتكلفة عالية.
- بخصوص مضخة الماء المنزلية: لا يوجد إنتاج للمضخة فهو متوقف بسبب مشاكلها الفنية.
- وأخيراً المصابيح الكهربائية: فانتاجها متوقف حالياً بشكل كلي لأسباب فنية خاصة بوظيفة الإنتاج.
- وبعد إستعراض سمات المنتجات الخاصة بالشركة إستقر القرار على إختيار محرك مبردة الهواء ($\frac{1}{2}$) حصان وذلك لغرض الأنتفاع من النتائج التي سيتوصل إليها البحث لأغراض التحديث والمقارنة. كما وتم إختيار المحرك السعودي ($\frac{1}{2}$) حصان كمقارن مرجعي لأغراض تحسين مواصفات المنتج العراقي من خلال إجراء الفحوصات المختبرية عليه في قسم السيطرة النوعية وبعد القيام بتفكيكه وقص ملفاته ووزنها بعد إستحصال الموافقة من قبل قسم البحث والتطوير لغرض التعرف على أجزائه ومقارنتها بالمنتج العراقي والمفاضلة بينهما. علماً بأن المنتج السعودي كثير الشبه بالعراقي ويحمل إمتياز USA كما تم إختياره بعد الأستفسار عنه في السوق المحلي فتبين بأنه منتج متميز ينافس المنتجات المماثلة مما يشكل دافعاً للتعرف عليه لغرض بلوغها والتفوق عليها. ولقد تم تأشير الاختلافات كمجالات للمقارنة على أساس المواصفات الفنية والكفوية وتحديد المنتج الأفضل على ضوء نتائج التحليل وكالاتي:

مجال المقارنة	المنتج السعودي	المنتج العراقي
سمك الحديد الكهربائي	43 ملم	35 ملم
وزن الملف الرئيسي	779.6 غم	817.4 غم
وزن الملف الثانوي	180.56 غم	143.3 غم
معدل الارتفاع في درجة الحرارة	64 درجة مئوية	72 درجة مئوية
مقطع الملف الرئيسي مع العازل	0.820 ملم	0.917 ملم
مقطع الملف الثانوي مع العازل	0.560 ملم	0.442 ملم
الكفاية (2)	0.64	0.55
العمر الانتاجي المتوقع	600000 ساعة	400000 ساعة
دوران المحور (الثفت)	بوليرن شفت	بوشة شفت
الطلاء	أقل تأثراً بعوامل الاكسدة	أكثر تأثراً بعوامل الاكسدة
المظهر الخارجي	اكثر جمالية	أقل جمالية
التعبئة والتغليف	محاط بالفلين	غير محاط بالفلين
العلامة التجارية (النيل)	معدنية	ورقية
كلفة الحديد الكهربائي	2050 دينار	1390 دينار
كلفة الاسلاك النحاسية	1800 دينار	1025 دينار
كلفة الالمنيوم	2750 دينار	2995 دينار
كلفة لوحة التوصيل مع المكثف	6750 دينار	5500 دينار
كلفة الهيكل الحديدي	6400 دينار	6500 دينار
كلفة الطلاء	1500 دينار	1065 دينار
كلفة مواد التعبئة والتغليف	1450 دينار	625 دينار

المصدر: (سجلات التكاليف والسيطرة النوعية والبحث والتطوير ونتائج الفحص الهندسي: حسين، 162، 2007).

ومن خلال مجالات المقارنة الواردة في أعلاه يمكن تحليل نتائج المقارنة المرجعية بينهما عن طريق الآتي:

- كلما يزداد سمك الحديد الكهربائي في الجزء الثابت من المحرك تقل عدد الملفات في الملف ويقل وزنها وبالتالي تقل الحماوة والضياعات في التيار الكهربائي فتزداد كفاية عمل المحرك الكهربائي وفي هذه الخاصية يتفوق المحرك السعودي على العراقي لأن سمك الحديد الكهربائي فيه اكبر من المحرك العراقي.

- الهسترة المغناطيسية هي ناتج عرضي نتيجة تولد مجال مغناطيسي في الحديد الكهربائي وتتناسب عكسياً مع سمك الحديد الكهربائي فكلما زاد سمكه قلت الهسترة المغناطيسية وبالتالي قلت الضياعات الكهربائية مما يؤدي الى زيادة العمر الانتاجي للمحرك وهنا يعتبر المحرك السعودي أفضل من العراقي للزيادة في عمره الانتاجي.

- في ظل ثبات نوعية الحديد الكهربائي وزيادة سمك (الستينتر) و (الروتور) تزداد كفاية المحرك بصورة طردية وفي هذا المجال يتميز المحرك السعودي على العراقي في أن كفايته البالغة 64% أكبر من كفاية العراقي البالغة 55%.

- من حيث تثبيت دوران الشفت فيعتبر البولبرن أفضل من البوشة لأن عمر البولبرن أطول وفي حالة حدوث خلل يمكن إكتشافه بسهولة من خلال الصوت الذي يصدره وهنا يعتبر المحرك السعودي أفضل من العراقي.

- من ناحية معدل الارتفاع في درجة الحرارة Δt تعتبر درجة الحرارة الأوطأ عند تشغيل المحرك ميزة له لأن الحرارة العالية تكون ناتجة عن سحب تيار عالي مما يحدث خسائر نحاسية ويعمل في إستهلاك الملفات و بهذا المجال يعتبر المحرك السعودي أفضل من العراقي لأن معدل الارتفاع في درجة حرارته أقل .

- العلاقة بين عرض مقطع الملف النحاسي مع كمية التيار المسحوب علاقة طردية ولكن تكون محددة بعدد لفات الملف وبالمجال المتاح لدخول مجرى الملف وتمتاز الأسلاك النحاسية بالأفضلية عندما يكون عرض مقطع الملف فيها أكبر وهي بالنسبة للملف الرئيسي في المحرك العراقي أكبر من المحرك السعودي وفي هذه الناحية يعتبر المحرك العراقي أفضل من السعودي ولكن تبين أنه تم إختيار العرض تلافياً للحرارة العالية في المحرك العراقي أما بالنسبة للملف الثانوي فيلاحظ حدوث العكس فالسعودي مقطعه أفضل من العراقي وذلك لغرض زيادة جودته.

- بالنسبة للطلاء تبين أن طلاء المحرك السعودي أقل عرضة للتآكسد من العراقي مما يطيل من عمر المعدن المستخدم فيه وفي هذه النقطة يعتبر المحرك السعودي أفضل من العراقي. من ناحية المظهر الخارجي يلاحظ ومن خلال مقارنة المحرك السعودي مع العراقي بأن المحرك السعودي مظهره أجمل من المحرك العراقي من حيث جمالية طلاءه وخلوه من الزوائد المعدنية.

- فيما يخص التعبئة والتغليف فالمحرك السعودي محاط بالفلين لحمايته من أثر الصدمات أثناء النقل بينما لا يحاط المحرك العراقي بالفلين أثناء تعبئته بقصد توفير الكلفة الناتجة عن ذلك وتعد هذه ميزة بالنسبة للمحرك السعودي.

- لوحظ بأن العلامة التجارية على المحرك السعودي معدنية بينما العراقي تلصق عليه علامة ورقية سريعة التلف وعليه يعتبر المحرك السعودي أفضل لأن العلامة ستبقى مثبتة عليه مما يمنح ثقة أكبر للزبون عند شراءه.

- بخصوص السعر يعتبر المحرك العراقي أفضل من السعودي لأن سعره أوطأ.

- من حيث التكاليف يعتبر المحرك العراقي أفضل من السعودي لأن مجموع تكاليف الأول (19100) دينار أوطأ من الثاني البالغة (22700) دينار. ولكن يمكن القول أن السعر الأقل لا يعد الأفضل وكذلك الحال بالنسبة للتكاليف الأقل لأنه قد يكون تخفيضها على حساب تخفيض نوعية المواد الداخلة في الإنتاج. وبعد استعراض نتائج مجالات المقارنة بين المحرك السعودي والعراقي يمكن القول من حيث السعر والتكاليف يعتبر المنتج العراقي أفضل من السعودي ولكن من حيث جودة المحرك ومن خلال ما يمتلكه من مواصفات فنية يعتبر المحرك السعودي هو الأفضل. وعليه يمكن تحديد فجوة الأداء بينهما من خلال الفروقات التي تم توضيحها مما يظهر الحاجة للتحري عن أسبابها و معالجتها لتلافي القصور في المحرك العراقي وتحسين مواصفاته النوعية مستقبلاً وإعتبار المحرك السعودي هو المقارن المرجعي للعراقي ومن ثم جعل مخرجات المقارنة كمدخلات لتقويم أداء إنتاج المحرك العراقي من خلال تحسين مراحل تصنيعه وتشخيص المعوقات ومعالجتها ويمكن توضيح مراحل تصنيع المحرك كما يلي:

نوع المادة	الوظيفة	المكانن	القسم
أشرطة حديد، نحاس، فايبرومواد بلاستيك.	إنتاج صفائح الجزء الدوار والثابت وأجزاء سويج الطرد والثابت.	مكابس مرحلية عدد(4)	الكابسات
	لحام الهيكل وتوسيعه. تجميع الجزء الثابت وتكوين الباكيت عزل باكيت الجزء الثابت.	ماكينة لحام عدد(3) ماكينة تجميع صفائح الجزء الدوار عدد(3) ماكينة عزل عدد(3)	الهيكل
	تجميع سويج الطرد المركزي. تجميع سويج الجزء الثابت. مجمع الجزء الدوار.	مكبس كبس سويج الطرد المركزي عدد(1) مكانن لحام نقطية عدد(4) ماكينة إنتاج النابض عدد(1) ماكينة قطع وقشط الواير عدد(1) ماكينة تنظيف الأجزاء المعدنية عدد(1) ماكينة تجميع أجزاء السويج الثابت عدد(3) فرن تلبيس الجزء الدوار بالمحور عدد(1) ماكينة بلاستيك بوشه بلاستيكية عدد(1)	الروتار
أسلاك نحاسية. عوازل.	إنتاج مجمع الجزء الثابت.	مكانن لف الاسلاك وتنزيل العوازل عدد(4) ماكينة تعديل الملفات عدد(2) جهاز فحص العازلية عدد(1) مكبس كبس الجزء الثابت بالهيكل عدد(2) جهاز فحص نهائي عدد(1)	اللف و العزل
مواد كيميائية.	طلاء الأجزاء المعدنية. تسويد المحور. معالجة المياه الخاصة بالطلاء.	خط طلاء الزنك عدد(1) خط التسويد عدد(1) خط المعالجة عدد(1)	الطلاء
مواد كيميائية.	صباغة الأغطية والقاعدة والمحرك. تغطيس مجمع الجزء الثابت بمادة الفارنيش.	خط صباغة الأغطية والقاعدة عدد(1) خط صباغة المحرك عدد(1) خط التغطيس عدد(1)	الصباغة والتغطيس
	إعطاء القياسات النهائية لقضيب حديدي. للاجزاء.	ماكينة خراطة المحور عدد(1) ماكينة خراطة البوشة الحديدية عدد(1) ماكينة خراطة الغطاء الامامي عدد(1) ماكينة خراطة الغطاء الخلفي عدد(1) ماكينة صقل مرحلة أولية عدد(1) ماكينة حقل مرحلة نهائية عدد(1)	الخراطة الخراطة

		ماكينة التفريز عدد(1) ماكينة خراطة الجزء الدوار عدد(1) ماكينة خراطة الجزء الثابت عدد(1) ماكينة خراطة الهيكل عدد(2)	
	تجميع المجمعات وتكوين المحرك. فحص المحركات. تغليف المحركات.	خط تجميع المحرك عدد(2) خط فحص المحرك عدد(2) خط التغليف عدد(1)	التجميع والتغليف
سبيكة المنيوم. سبيكة المنيوم فضي.	الأغطية الأمامية إنتاج الخلفية. إنتاج الجزء الدوار.	ماكينة سباكة الأغطية الأمامية عدد(1) ماكينة سباكة الأغطية الخلفية عدد(1) افران صهر الألمنيوم عدد(3) ماكينة سباكة الجزء الدوار عدد(1) ماكينة تجميع صفائح الجزء الدوار عدد(1)	السباكة

المصدر: (شعبة التكنولوجيا في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية: حسين: 2007: 168).

وبعد تحديد فجوة الأداء من خلال بيان أهم النواحي التي تظهر اداءً سيئاً في إنتاج المحرك مقارنة بالمحرك السعودي يجب وضع الخطط والأجراءات اللازمة من قبل الفنيين في الشركة للعمل على سد الفجوة من خلال معالجة القصور الموجود فيه وقد يتطلب ذلك تحديث مكائن الإنتاج والحصول على قوالب جديدة لصب أجزاء المحرك وكذلك تطوير قدرات العاملين في معمل المحركات من خلال إشراكهم في دورات تدريبية مكثفة لهذا الغرض فضلاً عن التأكيد على دور السيطرة النوعية في قياس مدى جودة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج ومتابعة الفحص والتوكيد النوعي على مراحل إنتاج المحرك لغاية تحوله الى منتج متكامل. وعليه يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية الجديدة للشركة بتحديد أوجه التحسن المطلوبة في أدائها الاستراتيجي ومعالجة القصور الموجود فيه التي يترتب عليها تحسين أدائها في إنتاج محرك المبردة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تطبيق المقارنة المرجعية كما يتطلب منها متابعة نتائج تنفيذ التحسينات ومعرفة مدى التقدم المتحقق مع استمرار المقارنة مع المنتج الأفضل في السوق وتعميم ذلك على باقي منتجات الشركة لضمان إستمرارية تحسين أدائها الاستراتيجي بالاتجاه الصحيح.

المحور الرابع: المقارنة المرجعية وأرتباطها كأستراتيجية بالتحسين المستمر للأداء في البيئة الصناعية العراقية: يقصد اعتماد التقنية في بيئة الاعمال الصناعية العراقية، فإن الأمر يتطلب توفر مقومات منها: 1. التخطيط لتغيير الثقافة التنظيمية لدى الإدارات وأن تكون لديها قناعة تجعلها تتقبل اعتماد تقنيات جديدة في العمل كأستراتيجيات فعالة في الإداء تمكنها من تلبية إحتياجات الزبائن، والرغبة في الإستفادة من خبرات الآخرين في التجديد والإبداع والإبتكار في مجال التخصص، وعدم إعتنادها على الإدارة بالسلطة والإستناد الى التشريع والأهتمام بالقوانين أكثر من الأهتمام بالنتائج المتحققة والأهتمام بالتسلسل الوظيفي أكثر من الأهتمام بقيم التجديد والأبتكار وسيطرة الخوف في تحمل المسؤولية وعدم قبول المخاطرة مما يؤدي الى سيطرة قيم تكريس المحافظة على الوضع القائم ومركزية القرار يدعو عدم التفريط في المسؤولية وعدم الأستعداد لتحملها مما يحول دون ظهور قيادات تصقلها تجربة الممارسة الحقيقية لتحديد ماتريد الوصول اليه وإنشغالها بالأنشطة كغيات وليس باعتبارها وسائل لتحقيق الاهداف. 2. التعرف على نماذج الاءاء الافضل الموجودة لدى الوحدات المحيطة بها الداخلية والخارجية ومتابعتها بصورة مستمرة للتعرف على مجالات التطوير الجديدة الحاصلة فيها وإعتبارها كمرجع يمكن التعويل عليه عند تحقيق الأعمادية في جمع المعلومات بالنسبة لتحسين الأداء المستمر.

3. تدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية على الوسائل التي تحتاجها التقنية عند إعتنادها ووضع الحوافز التي ستسهل من القبول للبرامج والمشاركة بها للحصول على مستويات أفضل وأحسن في الأداء الأستراتيجي الفعال.

4. بناء قاعدة معلومات لتوفير الموارد التي تتطلبها التقنية في التنقيذ الموقعي لتكون هناك معايير مقارنة موضوعية، وقد يتطلب الأتفاق على الفترة التي يتم فيها جمع البيانات والتوصل الى معان موحدة لمقاييس الأداء.

5. إستحداث إطار مؤسسي هيكلي يعمل على تطبيق التقنية يظم في طياته أعضاء يكونون قادرين على الأشراف والإدارة للتقنية وجمع وتنقيح البيانات وتحديد مؤشرات قياس الاءاء ومدى قابليتها للمقارنة وبشرط أن لا يقتصر عمله على ماهو متاح بل يذهب الى أبعد من ذلك ليشمل الوحدات المحيطة في الداخل والمماثلة في الخارج فضلاً عن عمل الورشات للمساعدة في استيعاب ماتم إستحداثه بشأن التقنية المتجددة والمتطورة بأستمرار.

6. تحديد المجالات المشمولة بالتقنية، ويفضل البدء بالمجالات الملموسة والبسيطة والتي تستنفذ جزءاً كبيراً من الموارد والتي تحظى باهتمام المستفيدين وذات التأثير المباشر على

إحتياجات الزبائن في المقارنة ومن ثم الانتقال الى المجالات الأصعب على أن لا يرتبط في الاعتماد وجود وتشريعات مانعة مما تعوق في التخطيط والرقابة والمتابعة في تحديد المعايير المستهدفة والتي اذا ماتوا جدت ستكون بمثابة عوامل النجاح الحاسمة.

7. إختيار النموذج الذي سيعتمد كأساس في المقارنة سواء أكانت من وحدات مماثلة محلية أو خارجية لديها نفس مهام الوحدة قيد البحث المعمق أو قد تكون درجة المماثلة أقل ولكن هنالك الكثير من الممارسات التي ستستفيد منها الوحدة قيد التحليل وقد لا يكون هنالك تماثل بين الودعتين ولكن يمكن الاستفادة من المنتجات التي ستتم المقارنة بها ويجب عدم إختيار الوحدات إعتقاداً على توافر المعلومات بشأنها، فالمعلومات الأكثر توافراً هي الأقل أهمية فلا بد من الخوض في تفاصيل العمل والبحث عن الأحصائيات و التأكد من صحة المعلومات التي تم جمعها والتي ستمثل نموذجاً للمقارنة. بعبارة أخرى هناك أسلوبان لتطبيق التقنية يذهب الأول الى إختيار وحدة ماء، و المشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة. أو اشراك جهة خارجية مسؤولة عن إختيار أفضل الوحدات في مجال التطبيق وجمع المعلومات. ويعتبر الأسلوب الأخير أقل جهداً حيث يلقي عبء الأختيار علي الجهة الخارجية ولكنه أكثر تكلفة. ومن الجدير بالذكر يمكن تقويم المعلومات التي يتم جمعها في ضوء المعايير التالية: أ- تكلفة التطبيق ب- فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم إختيار تلك التي تحقق أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة ج- تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات للوحدات في ضوء المعايير المحددة د- إستكمال المعلومات والتحقق منها بمراجعة الوحدات الأخرى لمنع الوقوع في شرك معلومات مضللة ووضع الإستراتيجيات والخطط وآليات التطبيق والتي يفضل أن تكون متجانسة لغرض توفير معلومات صحيحة وخاصة فيما يتعلق بتكاليفها والتي ستكون موضع تحليل لدورها في حل المشاكل المرافقة للتطبيق. هـ متابعة طرق التنفيذ المستمر للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً لتقنية المقارنة المرجعية وتتم ومن خلال جمع المعلومات عن المنتجات المقدمة من الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة بجانب تقارير الوحدات التخصصية والمعتمدة على آراء العاملين بها والوحدات المنافسة والمشاركة لها في السوق والزبائن والعاملين بالوحدات المتعاملة معها، كما يمكن إعتداد المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الندوات والمؤتمرات واللقاءات وقد يتم التوصل الى أن الوحدة قد تجاوزت الفجوات السابقة في عملها عند إعتداد التقنية ومن خلال النظام الحالي أو من عدمه مما يتطلب تغييراً فيه وفي بيئة العمل والقواعد المتبعة .

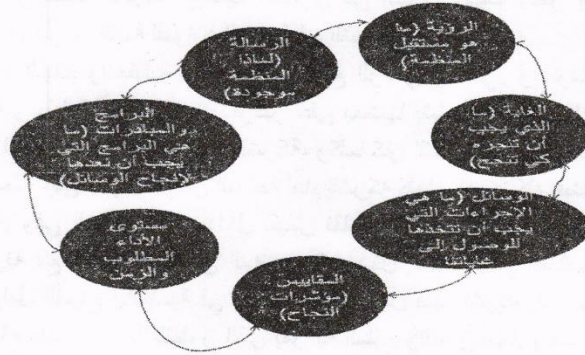
و- تقييم أداء الوحدات من حيث مدى اعتمادها على التقنيات الجديدة، من حيث أن التركيز على الرقابة التقليدية في تقييم أداء الوحدات يعد غير مناسب للحكم على الكفاءة الحقيقية ولذلك يجب التركيز على التوجه بالاداء من خلال قياس جودة المنتج والأعلان عنها بما يساعد على تحديد جوانب التطوير.

ز- اعتماد قواعد السلوك المهني والأخلاقي عند التطبيق، الى جانب مراعاة مبادئها الخاصة بشرعية للحصول على أسرار الآخرين والتعرف على مجهوداتهم والاستفادة منها بشكل لا يولد ضرر. فضلاً عن مبدأ الثقة في نقل المعلومات المحصلة من خلال المقارنة المرجعية الى طرف آخر غير متفق معه، كما يتطلب مراعاة مبدأ التبادل وأعطاء الآخرين المعلومات من نفس النوع على أن لا يتم مخالفة مبدأ الاعلان عنها وتسويقها وبالشكل الذي لا يتضرر منه الآخرين وإقتصار إستعمالها في التحسين المستمر للعمليات، وكذلك هنالك حصة لمبدأ الاتصال حيث لا يجب الاتصال مباشرة بالوحدة أو بالقسم الذي ترغب الوحدة في إجراء المقارنة معها بل يجب أن تكون من خلال المسؤولين وعدم الإفصاح عن أسماء المشاركين في عملية المقارنة المرجعية لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .

9- تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية باعتبارها إحدى المكونات الرئيسية لأعتماد التقنية كاستراتيجية فعالة لتحسين أدائها المستمر، وسيتم تشخيص العوامل ومعرفة مدى أثرها في اعتماد التقنية وفق مايلي: عوامل البيئة الخارجية المؤثرة بشكل أو بآخر بالشركة وإستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الأقتصادية، الأتجتماعية ، التكنولوجية، الثقافية. وهذه المتغيرات يصعب على الشركة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل المرتبطة بالشركة كالموردين، الممولين، المنافسين، السوق. وهذه العوامل يمكن للشركة التأثير فيها بنسب متفاوتة. وعليه عندما تقوم الشركة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فيكون لزاماً الأخذ بمجموعة من الاعتبارات لعل من أهمها متغيرات البيئة الخارجية، الأساليب البديلة. أما عوامل البيئة الداخلية والتي تستطيع الشركة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة التنفيذية من تسيير شركتها بفعالية ولا يمكن للشركة اعتماد تقنية معاصرة وذات أبعاد إستراتيجية بدون تحليل كاف لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة قدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في نشاطات الشركة الرئيسية . وتكمن أهمية تحليل هذه

العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها ، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل. ويعتبر التحليل ذواهمية بالغة الأثر في صياغة إستراتيجية التحسين المستمر لاداء الشركة ومن خلال: أ/ أثر البيئة الخارجية في اعتماد التقنية والتي تمر بمراحل دراسة البيئة وخصوصا الخارجية منها لصعوبة تحليلها، مما يحتم إستقراء ها، والأستعداد لبدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وسيتم معرفة مدى أهمية التحليل ودوره في إعتقاد الإستراتيجيات على ضوء المعلومات حتى تستطيع الإدارة التحكم و التأكد من صحتها لأن الأخطاء غير مسموح بها.ب / يجب أن تخضع صياغة الأهداف لدراسة البيئة الخارجية التي ستساعد على وضعها أو تعديلها ، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات. ج / تساعد صياغة إستراتيجية الموارد في فهم المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالشركة وفي بيان الموارد المتاحة من مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد. وكيفية الأستفادة منها ومتى يمكنها تحقيق المنفعة للشركة.

د / المساعدة في صياغة رسالة الوحدة ومجال عملها و تبين الفرص التي يمكن إقتناصها.ه / المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها من تحليل البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص حيث ترصد لها الإدارة الإستراتيجية كل الإمكانيات لاقتناص أي معلومة ، ومحاولة الأستفادة منها بما يخدم الشركة. (غانم ، بدون سنة نشر، 21).



و / تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب أمامها سواء تعلق الأمر بالمنتجات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة عليها ، كما تساعد في بيان علاقاتها بالشركات الأخرى، سواء كانت تمثل إمداد لها و لمستقبل لمنتجاتها، كما تساهم في تحديد سمات المجتمع المحلي المتعامل معها من أنماط السلوك مما تحدد خصائصها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

2. أثر البيئة الداخلية في اعتماد التقنية : حيث لا يمكن لأي شركة صياغة إستراتيجيتها إلا عند تحليل بيئتها الداخلية، وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لمساعدته بالتعرف على:

أ - المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية للشركة وبالتالي تسييرها علميا.

ب - المساعدة في اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

ج - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالشركة والأستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.

د - التعرف على نقاط القوة والضعف للتحليل الداخلي وربطهما بالتحليل الخارجي سيمكن من إغتنام عدد من الفرص.

هـ التعرف على قوة العلاقات بين الموارد البشرية العاملة وتماسك جماعات العمل والحرص على سمعة الشركة وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك ومدى توافر المهارات الفنية للموارد البشرية في الشركة.

و- المساعدة الجادة والحقيقية في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي. وعموماً فإن أسباب دراسة البيئة وتحليلها كثيرة وقد تم التركيز على بعضها بشكل عام، وإن الهدف من هو تحديد أوجه القوة و الضعف الخاصة بالشركة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام الشركة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية. وفي الغالب توجد مداخل لقياس نقاط القوة والضعف لعل من أهمها :1. مدخل المقارنة مع أداء الشركة في الماضي 2. مدخل المقارنة مع المنافسين 3. مدخل المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها الشركة 4. مدخل المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج والسوق معاً. وعليه يمكن إبراز خطوات التحليل لإختيار الأنشطة ذات القيمة بالخطوات الآتية: الخطوة الأولى: مقارنة

الأنشطة مع المعلومات التاريخية ومعايير النجاح الداخلية. الخطوة الثانية: تحديد ما إذا كانت الأنشطة ونتائجها في صالح الشركة من عدمه وأي منهما تعتبر كأوجه للضعف أو للقوة، وكيف يمكن مقارنتها مع العوامل الأساسية في دورة حياة المنتج. وكيف يمكن مقارنة أوجه القوة والضعف مع موارد المنافسين و عوامل النجاح في الصناعة، وهل المهارات الأساسية غير موجودة وأن الميزة تنافسية ضعيفة أم العكس حيث المتطلبات موجودة وأن موقف الشركة ذوميزة قوية لمداخلات تطوير الاستراتيجية. وتوضح أهمية التحليل الجيد لإمكانيات الشركة الداخلية في توضيحه لنقاط ستعتمد لصياغة إستراتيجيتها كنقاط للقوة وللضعف والتي ستساهم في تحديد الأهداف وبالشكل الذي يبرز مدى تكاملها. وستساهم كل الأطراف في تصميم الإستراتيجية بتوفير تحليلاتهم لمداخلات صياغتها ، وعندما تتم مقارنة التحليل بالنتائج التي تم الحصول عليها من التحليل، فإن أساسيات البناء الإستراتيجي للأهداف وصياغتها تكون قد اكتملت بالكامل. مما تقدم يتبين بأن تحليل البيئة بجانبها له أهمية بالغة في رسم إستراتيجية الشركة في العمل على توظيف التقنية لتحسين أدائها وبشكل مستمر، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما قاد إلى الاستجابة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويمكن حصر الأخطاء الشائعة عند التطبيق في وحدات الأعمال الصناعية بعدم مساهمة الإدارة والاختيار العشوائي للفرق المكلفة، بجانب الدعم غير الكافي للتنفيذ، فضلا عن التشخيص غير الموضوعي للأهداف، والفهم غير الكافي للتقنية، وأخيراً غياب الرقابة وعدم كفايتها. وفي الختام، وبناءً على ما ورد في البحث يتضح أن تحسين الأداء ومن خلال مقارنته بالأداء الأفضل عن طريق مقارنة المنتج المحلي مع المنتج الأفضل سيساهم في تحسين كفاية المنتج المحلي بشكل مستمر من خلال تشخيص مواطن القوة وتعزيزها وتحديد مواطن الضعف ومعالجتها بكل إقتصادية.

المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات :

1-5: الاستنتاجات :

1- لا يزال تطبيق تقنية المقارنة المرجعية عند بداياته الأولى في الوحدات الاقتصادية العراقية والعربية وعموم الوحدات في الدول النامية. وتعتبر من التقنيات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الوحدات الاقتصادية العراقية عن طريق الإجابة على تساؤلات: أين نحن بالنسبة للآخرين؟ ما هي مجالات التحسين المرغوبة؟ ما

- هي أفضل الوحدات التي يمكن المقارنة مع عملياتها و أنشطتها ؟ كيف يمكن إستخدام تقنية المقارنة المرجعية لدينا؟ كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر؟
- 2- يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على تعديل أهدافها الاستراتيجية حفاظاً على وضعها التنافسي وذلك عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عملية المقارنة المستمرة لأدائهم مع الأداء الأفضل في سبيل إدخال التحسينات عليه وذلك باعتبار المقارنة من أدوات التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي، وبناءً على ذلك أظهرت نتائج المقارنة المرجعية وجود فجوة أداء واضحة في إنتاج المحرك العراقي إذ تفوق عليه السعودي بمجمل مواصفاته الفنية على الرغم من انخفاض كلفة وسعر العراقي قياساً بالسعودي حيث كانت تكاليف الأول أقل من الثاني بمبلغ (3600) دينار وأن سعر الأول أقل من الثاني بمبلغ (9000) دينار.
- 3- الرغبة لدى الشركة في التعرف على الادوات الحديثة لتقويم الأداء الاستراتيجي رغم وجود تخوف من عمليات التغيير في أسلوب التقويم ومن خلال تطبيق المستجدات الموجودة في تلك الادوات والتماشية مع مستجدات بيئة الأعمال المعاصرة ورغم ذلك توجد الرغبة لديهم في التعلم والاطلاع عليها والاستفادة منها في تحسين منتجاتهم.
- 4- عدم إستيعاب الهدف من عملية تقويم الأداء بشكل صحيح من قبل الجهات المسؤولة عنه في حين يتم التأكيد على تشخيص نقاط الضعف في الأداء وتحديد الجهات المسؤولة عنها ومحاسبتها عند ثبات تقصيرها دون توجيه الانتباه الى نقاط القوة فيه وتعزيزها ودعم الجهات المسؤولة عنها وتحفيزها لتحسين أدائها المميز فضلاً عن وجود خطط تطويرية للمنتجات ولكنها تنفذ بشكل بطئ بسبب غياب التخصيصات المالية عن الشركة .
- 6- غياب الاستراتيجية التنافسية في الميدان التنافسي للشركة على الرغم من أن منتجاتها تواجه منافسة شديدة من قبل المنتجات المحلية والعالمية الموجودة في السوق مما يؤثر بشكل واضح على تدني معدلات تسويق منتجاتها.
- 7- صعوبة تحديد معايير للأداء الاستراتيجي المستهدف والتي يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن الأداء في الشركة ميدان التطبيق لغرض قياس مدى كفاية أداءها وتحديد ترتيبها التنافسي بين المنافسين لها بحيث تكون المعايير بمثابة حافز مستقبلي لتحسين أدائها، فالمعايير العالمية لا يمكن تطبيقها في البيئة العراقية لأنها تبتعد عن واقع الشركات العراقية إلا بعد تكييفها، فضلاً عن عدم توفر قاعدة معلوماتية تساهم في دعم التقويم الاستراتيجي.

- 8- تعاني الشركة من ضعف إنتاج بعض المعامل وتوقف إنتاج الأخرى بسبب غياب الدعم فضلاً عن منافسة المنتجات الأجنبية التي غزت السوق دون خضوعها لضوابط مما يشكل خطراً على إستمرارية الإنتاج المحلي.
- 9- تفتقر مداخل تقويم الأداء التقليدية المعمول بها حالياً في الوحدات الاقتصادية الى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية لادائها نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

2-5 : التوصيات :

- 1- توعية الجهات المسؤولة عن تقويم الأداء وبيان أن الهدف منها لا ينحصر فقط في تشخيص أسباب الخلل بل يشمل أيضاً الكشف عن مواطن القوة وتعزيزها للوصول الى كفاية وفاعلية الأداء مستقبلاً.
- 2- ضرورة تأكيد الوحدات على النهوض بمؤهلات العاملين فيها وفتح الدورات التأهيلية لتطوير مهاراتهم الأمر الذي سيساهم في خلق الإمكانيات اللازمة للعاملين في مواكبة التطورات المستمرة في أدوات تقويم الأداء.
- 3- ينبغي أن تحظى تقنية المقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح فضلاً عن ضرورة الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة الى المقارنة الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقويم ادائها بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة.
- 4- يمكن لشركة الوزيرية بعد تحليل نتائج المقارنة للمنتج أن تتبنى استراتيجية التمايز في سبيل سد فجوة الأداء التي تم تحديدها من خلال المقارنة وصولاً الى تحسين المنتج العراقي وتمايزه ليتفوق على المنتجات التي تنافسه.
- 5- وضع معايير مستهدفة للأداء الاستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الشركة ومعرفة وضعها التنافسي على ضوء تراكم الخبرة العملية لدى الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء فيها وإجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع الشركات الأجنبية كخطوة مستقبلية فضلاً عن إمكانية تطوير معاييرها لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقويم وتحسين أداءها وجعلها أكثر طموحاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 6- يحيد إستحداث جهة مستقلة لنظم المعلومات يمكن لها أن تدعم مواكبة التغيرات التي تحدث في الشركة والبيئة التي تعمل فيها كما يمكنها المساهمة في دعم عملية المقارنة المرجعية بين الشركات والعمل على تجهيزها بما تحتاجه من قدرات ومهارات مؤهلة

للعمل فيها وتقنيات اتصالات معلوماتية بشكل يكفل تقديم المعلومات المطلوبة بالسرعة الممكنة وبكلفة معقولة. وإظهار أثرها في تحسين المنتجات الحالية وتقديم المنتجات الجديدة المنافسة.

7- ضرورة عمل القيادات الإدارية كافة على إستيعاب ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين قيادات الوحدات الاقتصادية العراقية والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لمواجهة أبرز بعيدين للبيئة الحالية.

8- يتطلب من الشركة إكتساب الخبرة والمعرفة بخصوص تكنولوجيا الصناعات متمثلة بالاستجابة لطلبات الزبائن ومواجهة المنافسة، وهذا من شأنه إن يسهم بالنهوض بواقعها من كونها وحدات مستجيبة حالياً بسبب الظروف الحالية لتصبح مبادرة لتحقيق عملية التغيير المبدعة التي تنتقلها من واقع تقليدي الى متجدد ومبدع، فالحاجة هي لوحدات وأساليب عمل مبدعة يمكن إتمادها كقنات للمقارنة مع الأداء المتميز مع مراعاة خصوصية البيئة العراقية.

9- العمل الجاد على إشاعة تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات العراقية (السلعية منها والخدمية) ولعل إستعراض تجارب وحدات ذات شهره عالمية حققت من خلال تطبيق هذا الأسلوب تطور كبير في الاداء واصبحت تحتل مركز الصدارة هو مبرر مقبول جداً لإشاعة إستخدام هذا الأسلوب في وحداتنا للمساهمة في إلغاء او تقليص الفجوة بينها والوحدات الرائدة فالتطور لا يتحقق باستيعاب المعرفة، بل بترجمتها الى طرائق عمل تطبيقية مثمرة.

10- إنشاء مركز متخصص للمقارنة المرجعية إسوة بالمراكز المتخصصة العالمية يتولى تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للوحدات الاقتصادية العراقية لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية بنجاح فالتطور وإختصار الفجوة الأدائية تحتم تجنب البدء من الصفر بل الأبتداء من ما إنتهى اليه العالم الصناعي اليوم.

المصادر العربية :

1. البروراي، نزار عبد المجيد رشيد، المقارنة المرجعية وامكانات تطبيقها كتقنية للتحسين المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل- كلية الادارة والاقتصاد، م(1)، ع(1)، 2001.
2. باتريك، تونسين ، جون، جيبهاردت، كيف تحقق الجودة، ترجمة فريق ي بت الأفكار الدولية بأمریکا الرياض مؤسسة المؤتمن للتجارة، 1998 .

3. توفيق، عبد الرحمن، المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية في الإدارة، القاهرة، 200
4. حسن عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، جامعة المنصورة، كلية التجارة 2008.
5. الحسيني، فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
6. الخزيمي، محمد علي عبيد، دراسة حول المقارنة المرجعية، بلدية دبي، الإدارة المالية، قسم الموازنة العامة، 2009.
7. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد (7) جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
8. الدليمي، انتصار عباس حمادي، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء، إطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.
9. سليم، أحمد هشام معوض، إستخدام أسلوب القياس المقارن للقدرة التنافسية للمنشأة، المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد (29)، العدد الثاني، جامعة المنصورة، كلية التجارة 2005.
10. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أيزو 9000 المقارنة المرجعية، القاهرة، 1995.
11. حسين، أحمد حسين علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الاسكندرية: كلية التجارة- جامعة الاسكندرية، 2000.
12. عبد الحلیم، نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، عدد خاص؛ المجلد (21)، العدد (2) ديسمبر 2005.
13. عبد الوهاب، سمير محمد، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2009.
14. عبد الوهاب، سمير محمد، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009.

15. عيسى، حمادة السيد جمعة، أسلوب المقارنة المرجعية، جامعة المنصورة، كلية التجارة والدراسات العليا، 2009
15. غانم، فتح الله، بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية أسفل إلى أعلى كأداة لتحسين الأداء، جامعة القدس.
16. الغبان، ثائر صبري محمودو حسين، نادبة شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لغراض تقويم الأداء الأستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (22)، كانون الأول، 2009.
16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2001.
17. حسين، نادبة شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لغراض تقويم الأداء الأستراتيجي في الوحدات الاقتصادية - دراسة تطبيقية رسالة ماجستير بإشراف ثائر صبري الغبان، غير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، 2007 .
17. الهنداوي محمد عبدالله ، نظرية التنظيم ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، دمياط ، 2007.

الوثائق الرسمية :

1. وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الاستثمار المالية والاقتصادية لشركة الوزيرية لعامي 2005-2004
2. الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية/المواصفات الفنية لمحرك المبردة /لدليل منتجات الشركة.

المصادر الاجنبية :

1. Aquilane, Nicholas J., Chase, Richard B., Davis, Mark M., Fundamentals of operation Management, 2 ed., U.S:A: Irwin, (1995).
2. Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan Robert S., Young Mark S., Management Accounting, 2 ed., Prentice Hall, Inc., (1997).

3. Blucher, Edward J., Chem., Hinge H., Him, Thomas W., Cost Management: A strategic Emphasis, 1 ed., McGraw-Hill Co., (1999).
4. Bragg, Steven, Cost Accounting: A Comprehensive Guide, New York: John Wiley & Sons, Inc., (2001).
5. Bruder K.A. and Gray, E. M & others. Public Sector Benchmarking: A practical Approach, Management, vol.76, No., (1994).
6. Devendra , Kumar, Maeter of Business administration in Benchmarking of hr - 1 Practices , Project Guide is Prof. Sheet al Khanka.
7. Evan, James R., Production Operation management: Quality Performance and Value. 5 ed., New York: West Pupliching Company, (1997).
8. Hansan, Don, Mowen, Maryanne, Management Accounting, 6ed., U.S.A, (2003).
- Higgins, I. Benchmarking in Health Care: A Review of the Literature. Australian Health Review. Vol. 20, (1997).
9. Hill, John, Pullen, John, Implementation A Strategic Performance Management System: Measuring Strategic Performance. Part three, MercoreMedia, Inc., 2001.
10. Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant M., Datar, Cost Management A Managerial Emphasis, 11 ed., U.S.A :Prentice-Hall, (2003).
11. Keehly Patricia & Medlin, Steven, Benchmarking for Best Practices in the PublicSector, San Francisco: Josse Bass Publishers, (1997).

12. Jackson Steve & Sawyers Roby Managerial Accounting: A Focus On Decision Making . Harcout College Publishers, Inc., (2001).
13. Johnson, S.D. Identification and selection of environment Performance indicator: Application of the balanced scorecard Corporate Environmental Strategy Sum., 1998.
14. Krajewski, J. and Ritzman, B Operations management: Strategy and Analysis, United States of America: Addison-Wesley Pub.Com. (1996).
15. McNair, C. J., Lei fried, Kathleen H. J., Benchmarking A tool for Continues Improvement U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., (1992).
16. Neely, A., Richards, H., Mills, J. Platts, K. & Bourne, M. Designing performance measure: A structured approach", International Journal of Operations & Production Management, 17(11), 1131-1158, (1997).
17. Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance & Maintaining Result, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., (2002).
18. Neely, A., Richards, H., Mills, J. Platts, K & Bourne, M, Designing performance measure: A structured approach, International Journal of Osborne David & Gaebler Ted, Reinventing Government. How the Entrepreneurial Operations Production Management, 17(11), (1997).
- sprit id transforming the public sector, New Delhi: Prentice – Hall, (1992).

19. Sedgwick, Steve, Benchmarking & Best Practices: A Promise & Performance, Australian Journal of Public Administration, Vol.5 Issue 3, Sep., (1995).
20. Sinclair, D. & Zairi, M., Effect Process management through performance measurement Part 1, Business Process Reengineering & Management Journal, (1995a).
21. Sinclair, D. & Zairi, M., Effect Process management through performance measurement Part 3, Business Process Reengineering & Management Journal, (3, (1995b).
22. Spenley P., Total Quality Management A Peratec Executive Briefing, London, (1994).
23. Zairi, Mohamed, Measuring performance for Business Results Chapman & Hall, (1994).
24. Wright, Peter, Strategic Management, New Jersey: Prentice Hall, (1998).

ثالثاً: مواقع الشبكة الدولية للمعلوماتية:

- The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the, www.benchmarking.gov.Uk.
www.dti.gov.uk/quality/benchmarking.
www.quality america.com/articles/cqm5A6.htm.

الهوامش :

1- أنتشر تطبيق التقنية في السنوات الماضية ويتضح ذلك من ميثاق المواطن الذي قدمه رئيس وزراء بريطانيا السابق في عام 1991، وجائزة الدولة في المقارنة المرجعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ادت هذه الجائزة الى خلق نوع جديد من علاقات الشراكة بين الحكومة وقطاع الأعمال بهدف تحسين أداء السلع. ولذلك فإن المقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساعدة الوحدات على تنظيم قدراتها على تطوير كل العمليات الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة على رضا الزبون وذات كفاءة عالية .

2- الكفاية = القدرة الخارجة = 373 واط = 0.64 للمحرك السعودي و = 373 واط = 0.55 للمحرك العراقي

القدرة الداخلة

678.18 واط

582.81 واط