

المقارنة المرجعية : وامكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات

نزار عبد المجيد رشيد البروراري *

(Pull Forces) للمنظمة (القدرة على الابتكار والتحديث / انسيابية العمليات / قياسات الاداء / ثقافة المنظمة / فرق العمل) ، والتي تستخدمها تجاه القوى الضاغطة (Push Forces) (الزبائن / المساهمين / تفاعلات السوق / المنافسة / التكنولوجيا الشائعة الاسواق العالمية) ، أي بيئة المهمة والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة ، وفي ضوء ذلك اما ان تكون المنظمة متعلمة او معلمة ، أي بعبارة اخرى اما ان تكون رائدة او تابعة ، وفي كلتا الحالتين وحسب المرحلة التي تمر بها المنظمة يعتبر التعلم Learning واحدا من الادوات الساندة لدخول المنظمة حلبة المنافسة العالمية ، ذلك ان التعلم يوفر لها القدرة في الاجابة على التساؤل الاساسي وهو ، بماذا نتميز به كمنظمة ؟ وهو جوهر الفلسفة التي تتادي ب (اعرف نفسك واعرف منافسك) . وتأسيسا على ما سبق تستخدم ادوات ومداخل مختلفة ، ولعل المقارنة المرجعية Bench marking واحدة من ابرز هذه الادوات في دراسة وتحليل التطبيقات المتميزة (الرائدة) لاغتنام الفرص في البيئة التنافسية سعيا لتحقيق الميزة التنافسية / التحسين المستمر واستنادا على كل ما تقدم ، جاء هذا البحث مستهدفا الاتي :

• تسليط الضوء على مفهوم واهمية المقارنة المرجعية كأداة من ادوات التحسين المستمر

. Continuous Improvement

المقدمة :

في عالمنا المعاصر ، الديناميكي المتغيرات ، المتشابك العلاقات ، تواجه المنظمات عموما تحديات متنامية ومتسارعة على الاصعدة كافة ، التكنولوجية ، المعلوماتية ، الاقتصادية ، القانونية ، محليا واقليميا وعالميا . وفي سعي هذه المنظمات لمواجهة لابلد من البحث عن مسار يحقق واحدة او اكثر من الاهداف الاتية :

- احترام رغبات الزبائن (المستهلكين) والعمل على ارضائها وتلبيتها .

- تجاوز الحدود المحلية والاقليمية وصولا للسوق العالمية بكل تعقيداتها وهو ما يصطلح عليه (بالتوجه نحو التصدير) .

- تحليل واستيعاب تفاعل قوى السوق بكل ابعادها (اقتصاد السوق) .

ولكي نحقق ما تقدم ، يتوجب عدم الاكتفاء بمراعاة قوى المنافسة الحالية والمتوقعة فحسب ، وانما السعي للاجابة العلمية والعملية لاسئلة حيوية هي ، كيف نتفوق على المنافسين ؟ وكيف نتميز عنهم ؟ وهذه الاجابة تتمثل بأن تكون للمنظمة ((ميزة تنافسية او اكثر)) Competitive Advantage تستند على ارضية قوية تمثلها القوى الدافعة

* أستاذ إدارة الاعمال - رئيس قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

• التوعية والتثقيف بأمكانية استخدام هذه الاداة من قبل المنظمات عموما والعراقية منها على وجه الخصوص في تحسين اداءها مقياسة بالتطبيقات المتميزة محليا واقلما وعالميا وفي مختلف المجالات .

• محاكاة التطبيقات والتجارب المتقدمة في مجال الجودة خصوصا والتحسين المستمر عموما باعتبار ان الادب العربي في موضوع المقارنة المرجعية لازال محدودا من جهة ، ومن جهة اخرى التركيز على هذه الاداة باعتبارها من اجار الاساس في بنيان ادارة الجودة الشاملة TQM والمرادف لها في التوجه الياباني (التحسين المستمر KAIZEN) باعتبارهما وجهان لعملة واحدة رغم خصوصية كل منهما على الاصعدة الاجتماعية والثقافية والفلسفية ، وكونهما مدخلين لثورة ادارية جديدة ، وتطوير فكري شامل ، وثقافة تنظيمية جديدة.

ولتوفير منهجية في طرح الافكار المتعلقة بالبحث سنعمد الفقرات الآتية :-

- اولا: المقارنة المرجعية : اطار عام .
- ثانيا: التحسين المستمر : مدخل عام .
- ثالثا: المقترحات .

اولا: المقارنة المرجعية : اطار عام

اصل كلمة Benchmarking مشتقة من مسح الارض حيث توجد او تشخص علامة او اشارة (Slack, et,al,1998), land surveying where a mark كנקطة مرجعية او دلالة ، وكأصطلاح لغوي عربي اختلفت التسميات الخاصة بهذا المفهوم . فالبعض

اطلق عليه تسمية ((المقارنة المرجعية)) (الشبراوي ، 1995) ، والبعض اسماه ((القياس الى نمط ((.السلمي، 1995) وآخرون اطلقوا عليه (المعايير القياسية المقارنة) (عبد الهادي ، 1997) وتسمية اخرى هي ((المقارنة بمنافس نموذجي)) (مصطفى ، 1998 ، 5) ، وسميت ايضا ب (اقامة مثل اعلى)) ، (شمدت ، 1997) .

ويميل الباحث لتسمية ((المقارنة المرجعية)) لانها الاكثر دلالة واتفاقا مع الاصل وجوهر هذه الاداة كمفهوم واهداف ومتطلبات .

(1) المقارنة المرجعية : النشأة ، المفهوم ، الاهمية
كنشأة فأن المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية قديمة نوع ما ، ففي بداية القرن الثامن عشر قام Francis . Lowell وهو صناعي انكليزي بدراسة الاساليب الصناعية في افضل معالم الطحين البريطانية للوصول الى اكثر التطبيقات تميزا في هذا المجال ، وكذلك قيام Henry Ford بتطوير خط التجميع Assembly Line كأسلوب صناعي متميز عام 1913 عندما قام بجولة في مواقع ذبح الابقار في شيكاغو حيث لاحظ اسلوب مرور تلك الابقار وهي معلقة بكلايب متحركة من محطة لاخرى . (Evans , 1997) ، وبعد الحرب العالمية الثانية تعتبر اليابان اول من طبق اسلوب المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات عندما قاموا بجمع المعلومات ومحاكاة واستقطاب الافكار والتطبيقات اثناء زيارتهم المكثفة للشوكات الامريكية ، وقبل ان تكون هذه التسمية موجودة في قاموس الاعمال . وكان هدفهم هو الحصول على المعرفة والتعليم وتكييف ما شاهدوه من تطبيقات

- بغية تحسين الاداء الحالي للمنظمة)) (Kajew , 1996) .
- ((البحث عن افضل التطبيقات في الصناعة Superior Practices in Industry) والتي تقود الى الاداء الاعلى)) (Markland , 1995)
 - ((انها التعبير والتقدير الصادق والحقيقي لروح وجوهر التحسين المستمر)) (Wakhlu, 1995) .
 - ((آلية للتأكد من ان احتياجات الزبائن تم تحقيقها من خلال المقارنة مع التطبيقات الافضل في الصناعة)) (Camp, 1989) .
 - ((اسلوب يمكن المنظمة من مقارنة اداءها بمعايير مناسبة اعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر)) (Wild, 1995) .
 - ((تحديث مستمر لمستويات وملامح المنافسة ضمن الاسواق وهي تحسين ايجابي من خلال التعلم من الاخرين)) (Hill, 1996) .
 - ((بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه)) (Evans, 1997) .
 - ((البحث عن النمط الافضل لدى المنافسين وتطوير استراتيجيات لمحاكاة ما يكون عليه النمط الافضل في المستقبل للحصول على نمط اعلى جديد)) (السلمي ، 1995) .
 - ((السعي الجاد لان تكون المنظمة افضل الجميع وهو ما يعرف ب (الدانتوتسبون) في الثقافة اليابانية)) . (عبد الهادي 1997) .
 - ((عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الادارية في منظمة

لخصوصيتهم والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات (بتصرف من الشيراوي ، 1995) . ولعل ابلغ دليل على ذلك هو نظام ال (Just In Time : JIT) (التجهيز الآني) الذي طوره (ohno) من خلال زيارته لبعض الاسواق المركزية في الولايات المتحدة الامريكية وكيفية سحب طلبات الزبائن بعد انتهاء الموجود من السلع المطلوبه من رفوف شعب تلك الاسواق . ثم انتقلت تطبيقات هذا الاسلوب الى الولايات المتحدة الامريكية ، حيث تعتبر شركة Xeorx (زيروكس) الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية وذلك عام 1979 . وانتشر كذلك في دول اوربا الغربية من بداية الثمانينات استعداد من شركاتها لتحسين موقعها التنافسي في بداية التسعينات (Hill , 1996) .

كما اعتبر هذا الاسلوب واحدا من الاساليب المعتمدة في كل من المواصفة الدولية لانظمة الجودة الأيزو 9000 وفي نظام ادارة الجودة الشاملة ، (Krajewski, 1996) TQM و سنوضح لاحقا العلاقة بين هذه الاداة (الاسلوب) وكل من الأيزو 9000 وال TQM .

اما على صعيد مفهوم المقارنة المرجعية فقد ورد في العديد من المصادر ومن قبل باحثين ومهتمين وان اختلفوا بينهم في استخدام الكلمات المعبرة عن هذا المفهوم الا انها جميعا تلتقي في واحد او اكثر من الاتي استنادا الى المراجع المبينة أراءها :

- ((السعي للفهم الافضل لكيفية أنجاز المنظمات الرائدة (المتميزة) لأنشطتها والمقارنة معها

اساليب وتقنيات الجودة وشركة General Electric Ford في مجال تدريب العاملين . (Markland, 1995) . بل ان الامر يتجاوز الشركات لتكون عنوان المنافسة العالمية ممثلة بالدول من خلال افضل (100) شركة في العالم تمثل تلك الدول ، الجدول (1) يوضح ذلك .

مما تقدم تتضح اهمية المقارنة المرجعية كأسلوب واداة للتحسين المستمر من خلال الآتي :

- اسلوب ومنهج متواضع يعترف بان هناك من هو احسن في الاداء ، سواء كان شخص ام منظمة ام طريقة ام اسلوب ام هدف .
- منهج حكيم للتعلم سواء بالتطابق او التميز عن المنافسين وغير المتنافسين .
- تحفيز التركيز على الممارسات الافضل من حولنا .
- اسلوب للمكاشفة مع النفس والقدرات والامكانات.
- تبني الافكار والتطبيقات الابتكارية والمتميزة .
- توسيع خبرات المنظمة والعاملين فيها من خلال تعميق المعرفة واحداث نقلة نوعية في المهارات والتي تتيحها المقارنة مع الافضل .
- اسلوب مرشد لتحقيق الميزة التنافسية .
- مسار للوصول الى المستوى العالمي في الاداء من خلال المحاكاة المبدعة للتطبيقات المتميزة والرائدة .
- فتح آفاق جديدة لامكانات تكييف التطبيقات ذات المستوى الافضل في منظمات رائدة للمنظمات الراغبة في المقارنة والتنافس .

معينة بنظيراتها في منظمة اخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي اليه او تكون خارج ذلك النشاط ، فهي رؤية شاملة لما يفعله المنافسون)) (مصطفى ، 1998) .

• ((اسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور)) ، (الشبراوي ، 1995) .

ويرى الباحث من كل ما تقدم ان جوهر التحسين المستمر يتطلب اساليب ثورية ديناميكية قادرة على ملاحقة افضل المنافسين والسعي لتجاوزهم والتميز عنهم والتربع على القمة في عوامل (انشطة) النجاح الحاكمة (الجودة ، سرعة التسليم ، تخفيض الكلفة ... الخ) مقارنة بأولئك المنافسين ، والمحافظة على تلك القمة او احد سفوحها العالية بأعتماد منهج المحاكاة المبدعة والاستمرارية وادامة وتحديث تلك الاستمرارية في المنافسة مع الافضل . ولعل المقارنة المرجعية هي واحدة من ابرز الاساليب الثورية الديناميكية وبالتالي قد تكون واحداً من الاسباب الهامة والكامنة وراء الاسماء اللامعة والرائدة للشركات على صعيد المنافسة العالمية ، وفي حقول الاختصاصات المختلفة . فمثلا شركة Sony في مجال المعالجات المصغرة (الدقيقة) Miniaturization وشركة IT في مجال تكنولوجيا المعلومات وشركة Toring في مجال السيراميك والزجاج ، وشركة Xerox في مجال ارضاء الزبون والريادة باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية ، وشركة Disney في مجال صيانة المعدات والالات ، وشركة Procter, Gamble في مجال التسويق ، وشركات Motorola , IBM , AT&T في مجال

(٢) العلاقة بين المقارنة المرجعية وكل من

الأيزو 9000 وال TQM :

يمكن توضيح العلاقة بين المقارنة المرجعية وكل من نظام ادارة الجودة والأيزو و TQM من خلال بيان اوجه الالتقاء والاختلاف بينهما وارتباطا بأحد الاسبقيات التنافسية وهي الجودة Quality ، لاعطاء دلالة اعمق لهذه العلاقة ، والشكل (١) يوضح دور ومساهمة المقارنة المرجعية في العلاقة مع الايزو 9000 وال TQM ، حيث نلاحظ ان الاساس هو ((التحسين المستمر)) تبني ما يسمى بال (S'5 او ال (KAIZEN) * كما ان متطلبات المواصفة الدولية ال (ISO 9000) هي مرحلة جوهرية للوصول الى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة (TQMS) ، وفي كل ذلك فان المقارنة المرجعية هي اداة تخدم في الاتجاهات المختلفة ممثلة بالاسهم المنطلقة منها صوب الاساس (KAIZEN) وكل من ISO 9000 وال TQM .

ان نقاط الالتقاء بين المقارنة المرجعية وال ISO 9000 ان كلاهما هدفه 'المقارنه فال ISO 9000 جوهره مقارنة ما موجود فعلا في المنظمة من نظام للجودة مع متطلبات المواصفة الدولية القياسية وبيان حجم ونوع الفجوة Size and Kind of gap بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة الدولية بهدف معالجة تلك الفجوة وتحقيق الاداء الافضل ، وهكذا الحال مع المقارنة المرجعية فهي تقارن اداء المنظمة مع المنافس الافضل او التطبيق الاحسن

*سنوضح هذا المدخل في الفقرة (ثانيا) الخاصة بالتحسين المستمر : مدخل عام

بغية التحسين الافضل ، فهما اذن يلتقيان كونهما مدخلان للتحسين في الاداء ويختلفان في ان المراجع هي المواصفة القياسية الدولية في ال ISO 9000 ، في حين ان المنظمة ذات التطبيق او التنافس الاكثر تميزا هي المرجع في استخدام المقارنة المرجعية . اما العلاقة بين المقارنة المرجعية وال TQM فكلاهما يهدفان الى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمة ذات العلاقة مع المنافسين الافضل من اجل التحسين ، والاختلاف بينهما ان ال TQM مدخل استراتيجي ، وفلسفة متكاملة شمولية للتحسين في حين ان المقارنة المرجعية اسلوب ضمن اساليب اخرى متعددة ل TQM وهذا ما يوضحه الشكل (٢) المعبر عن ما يسمى بعجلة ادارة الجودة الشاملة . اذن فهما يلتقيان كونهما يسعيان للتحسين المستمر ، باعتبارات اساسية هي المدخل النظمي ، تشجيع التغيير والابداع والتميز ، الانفتاح على المشاكل والافكار الجديدة (Mandle , 1995) .

(٣)مجالات المقارنة المرجعية واسس اختيارها:

المقارنة المرجعية تتسع لتشمل كل مجالات نشاط المنظمات ووظائفها واهدافها وهذه المجالات توفر اجابة للسؤال المهم في هذا الخصوص ، وهو : ماذا تقارن مرجعيا" ؟ ؟ You Benchmark , What do ، فقد يكون مجال المقارنة المرجعية المنتج / العملية / خدمة الزبون / انظمة التصنيع / كفاءة الخزن / نظام التوزيع / ادارة الموارد البشرية / ادارة البيئة / تخفيض الكلفة / معالجة العيوب / العائد على رأس المال / خدمات ما بعد البيع / نقل التكنولوجيا / الاستجابة لشكاوي الزبائن / اساليب توثيق

المعلومات . (بتصرف من الشبراوي ، 1995)
(DAHWAN, 1996) .

مما تقدم يمكن القول ان مجالات المقارنة تقع في
فئات رئيسية وهي :-

• مقارنة تعتمد المعلمات المالية / الكمية

Financial parameter منها على سبيل المثال

وليس الحصر - عائد / كلفة المبيعات / Sales

Cost/ revenue - عائد / كلفة الخدمة

الايادات -Service Cost/ revenue - عائد كلفة

التوزيع - Distribution Cost/ revenue -

معدلات (نسب) اداء العاملين Manpower

performance ratio - كلفة الوحدة الواحدة

Cost per - unit العائد على الموجودات

Return on assets - النسبة المئوية للوحدات

المرفوضة - Percentage of rejected products

النسبة المئوية للاجزاء المرفوضة Percentage

of rejected parts - معدل وقت الاستجابة

للزبون - Service response time - معدل وقت

التسليم Rate of on time delivery

• مقارنات تعتمد المجالات الوظيفية منها

مستويات ارضاء الزبائن Customer

satisfaction levels - اساليب توثيق المعلومات

- نظام معالجة الابداعات - اساليب تصميم

المنتجات - تدريب وتمكين وتحفيز وتطوير

وتتمية مهارات العاملين ...

وفي كل الاحوال يمكن اجمال مجالات المقارنة

المرجعية بالاعتماد على الابداعية الانكليزية في

الجدول (٢)

(٤) انواع المقارنة المرجعية :

يمكن تشخيص هذه الانواع من خلال الشكل رقم

(٣) . واستنادا على ما موضح في الشكل (٣) وفي

ضوء ما جاء في ادبيات ادارة الانتاج والعمليات

للباحثين (Evans , 1997) ، (Krajewski , 1996)

يمكن اجمال انواع المقارنة المرجعية بالاتي :

(أ) المقارنة المرجعية الخارجية External

: Benchmarking

وتتضمن المقارنة المرجعية الافضل من المنافسين

وغير المنافسين في نفس مجال عمل المنظمة او

مجال آخر وتشمل :

• المقارنة المرجعية التنافسية Competitive

Benchmarking وتقوم على اساس المقارنة

المباشرة مع المتنافسين الافضل للبحث عن

الاداء الافضل ، وعليه تسمى بالمقارنة

المرجعية فـي الاداء Performance

. Benchmarking

• المقارنة المرجعية الوظيفية Functional

Benchmarking وتسمى احيانا المقارنة

المرجعية وتقوم على اساس مقارنة مجالات

معينة مع المنظمات المتميزة (الرائدة) مثل

مجالات الادارة ، خدمة الزبائن ، عمليات البيع.

(ب) المقارنة المرجعية الداخلية Internal

: Benchmarking

وتتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات اداء متميز

داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة مع اداء

الوحدات الاخرى ، وفي هذا الخصوص يتم التعرف

بأفضل التطبيقات للوظائف المتماثلة الاخرى ولا

يشترط ان تكون في نفس الصناعة مثال ذلك مقارنة

ج) المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking

تستهدف كيف ان المنظمات تتنافس ، والبحث عن الاستراتيجيات الافضل التي تقود الى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية ، ولعل واحدة من ابرز المنظمات العالمية التي تطبق هذا النوع هي شركة AT&T (Evans, 1997).

٥) مراحل المقارنة المرجعية (كيف تتم عملية المقارنة) :

يتفق كل من (Slack , et, al, 1998,682) و (Dhawan, 1996, 99) و (wild, 1995, 417) و (Evans, 1997, 448) و (Markland, 1995, 694) و (Krajewski, 1996, 156) ، على ان مراحل المقارنة المرجعية هي كما في الشكل (٥) حيث ان هناك (٤) مراحل تؤدي الى مرحلة النضوج Maturity.

وفي ضوء ما تقدم من مراحل اربع ، لو افترضنا ان مجال المقارنة هو نظام المبيعات ولو عكسنا هذا المجال على المراحل المشار اليها نلاحظ الاتي :

١- **مرحلة التخطيط** : فيها يتم تحديد المجال المطلوب تحسينه من قبل الادارة العليا وعلى اساس ذلك يتم اختيار المنظمة (المنافس) الافضل التي ستجري المقارنة معها وهنا ايضا يتم تحديد الفارق بين المنظمين في مجال نظام المبيعات .

٢- **مرحلة التحليل والقياس** : فيها يتم قياس مستوى عملية نظام المبيعات في المنظمة ذات العلاقة والمنظمة المنافسة الافضل .

استقبال المرضى في المستشفيات بخدمات الضيافة الرائدة في الفنادق المتميزة .

ولاختيار أي من المجالات المشار اليها ، لابد من مراعاة أسس للمقارنة المرجعية من ابرزها الآتي : (بتصرف من الشبراوي ، 1995) .

• تحديد الاهداف الاستراتيجية حسب اولويتها بالنسبة للمنظمة ذات العلاقة والراغبة باجراء هذه المقارنة مع المنافسين المتميزين ، ويمكن في هذا الخصوص استخدام اسلوب عملية التحليل الهرمي Analytical Hierarchy (AHP) process (*) .

• تكلفة اجراء المقارنة المرجعية ارتباطا بالمنافع المتحققة منها .

• الفجوة من حيث الحجم Size والنوع Kind بين المنظمة المعنية والمنظمة المنافسة او غير المنافسة المرغوب المقارنة المرجعية معها .

• الوقت المستغرق واللازم للدراسة المقارنة .

• اعتبار التعليم مبدأ لدى المنظمة وجعلها تؤمن بان لدى الاخرين المتميزين ما نتعلمه منهم .

وتعتبر قائمة استقصاء المقارنة المرجعية (Investigation List for Benchmarking) من الادوات المساهمة في تحقيق التحسين في المجال الخاضع للمقارنة المرجعية ، والشكل (٤) يوضح نموذج لهذه القائمة بخصوص عملية مؤثرة في نجاح اعمال المنظمة ذات العلاقة .

* لمزيد من الاطلاع على استخدام هذا الاسلوب راجع (الشبراوي ، 1995)

٣- **مرحلة التكامل والمقارنة** : تحديد مكانم التفوق في المنظمة الافضل في نظام مبيعاتها مقارنة بنفس النظام في المنظمة ذات العلاقة ، وفي هذه المرحلة تحديد وسائل وسياسات تؤدي للوصول الى مستوى اداء المنظمة الافضل ان لم يتجاوز ه .

٤- **مرحلة التنفيذ** : فيها يتم تطوير نظام المبيعات وتطبيق النظام المعدل .

وينتج مما تقدم الوصول لمرحلة النضوج المتمثلة بالحصول على مركز قيادي يمكن المنظمة ذات العلاقة من تطبيق نظام المبيعات الافضل بعد تحقيق المراحل اعلاه .

اما الفقرات بالتسلسل من (١-١٠) في الشكل (٥) فهي حصيلة تجارب دراسة اسلوب عمل اكثر من (٤٢) منظمة رائدة في مجال المقارنة المرجعية من ابرزها Westinghouse, Citibank, Hewlett-packard , AT,T, Xeorx, Sunbeam , Ford, L.L.Bean وغيرها ، اعدت من قبل بيت الخبرة الدولي للمقارنة المرجعية في مجال الجودة / الانتاجية Productivity & Quality centers Internation Benchmarking clearing house .

(٦) **الخطوات السبع للمقارنة المرجعية** ومستلزمات نجاحها في المنظمات :

يشير (DHAWAN,1996) الى الخطوات السبع للمقارنة المرجعية وفقاً للآتي :

- ربط المقارنة برسالة المنظمة Link to Corporatemission
- اعداد اهداف خاضعة للقياس Set measurable objectives
- الحصول على التزام ودعم الادارة Gain management Commitment

- تشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية Create a Powerful team
 - التركيز على المواضيع الحاكمة الصحيحة Focus on the right issues
 - التركيز على المنافس Focus on the right partners
 - كمن مستعداً وقادراً " على التغيير Be willing to change
- وفي نفس الخصوص يشير احد خبراء شركة Xeorx الرائدة في مجال المقارنة المرجعية وهو Roger segden الى مفاتيح النجاح في هذا الموضوع وكالاتي (الشبراوي ، 1995) :
- تفهم العمليات في شركتك بدقة ، قبل ان تقدم على مقارنة نفسك بالآخرين .
 - عدم اجراء زيارات للمقارنة قبل تجميع بيانات عن الشركات الاخرى وتحليلها ، للتأكد من افضلها .
 - وجود رغبة متبادلة المعلومات مع الشركات التي تم اختيارها للمقارنة معها .
 - احترام سرية ما تراه الشركات الافضل من معلومات .
 - يفضل اشراك العاملين في كل نشاط في عملية المقارنة المرجعية في مرحلة الدراسة الان اشراكهم بعد الدراسة يعتبر ذا جدوى اقل .
 - عدم التركيز على النتائج فحسب بل التركيز على الاساليب والعمليات التي تؤدي الى هذه النتائج .
 - عملية المقارنة المرجعية يجب ان تكون مستمرة ما دام هناك تغير مستمر لدى المنافسين .
 - الاستعداد الجدي للتعديل والتغيير في ضوء ما تم التوصل اليه في عملية المقارنة المرجعية .

(٧) جمع البيانات والمعلومات في مجال المقارنة المرجعية :

البيانات والمعلومات المطلوبة عن التطبيقات الافضل تعتبر من الامور الحاسمة الاساسية في المقارنة المرجعية ، اذ بدونها تنتفي القدرة على الاستفادة من هذه المقارنة . وعلينا ان نميز في هذا الخصوص بين الامور الاساسية الآتية :

• بيانات ومعلومات تتعلق بموضوع (عملية / منتج / خدمة / سياسة / اهداف) المقارنة المرجعية .

• بيانات ومعلومات تتعلق بالمنظمة الافضل المنافسة او غير المنافسة التي ترغب اجراء المقارنة المرجعية معها .

• مصادر واساليب الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاغراض المقارنة المرجعية ، وهذه تتحقق بنسب عالية اذا كانت أسس التعامل بين الاطراف قائمة على ما يسمى بالمقارنة المرجعية التعاونية Collaborative benchmarking لانها تعتمد مبدأ التعليم قبل ان تكون مصدرا " لأقتناص الفرص ، او ازاحة المنافس من السوق وهذا يعني ان افضل استراتيجية لجمع البيانات والمعلومات هي ان توضح للمقابل بأنك تقارن من اجل التحسين الذاتي والمشارك وليس للقضاء على المنافس (DAHWAN, 1996) . ولكن السؤال المهم في هذا الخصوص ، هو ماذا لو رفض المنافسون المشاركة في توفير وتسهيل الحصول على البيانات ؟ وللإجابة يمكن القول ان هناك وفي

ظل ثورة المعلومات والاتصالات مصادر عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر الآتي :

- بيت الخبرة الدولية للمقارنة المرجعية التابع لمركز الانتاجية والجودة في الولايات المتحدة الامريكية .

- تقارير جهات الرقابة المالية .

- الصحف التجارية .

- نتائج مسوحات السوق والمنظمات .

- الاستطلاعات الرسمية عن افضل المنظمات في القطاعات المختلفة .

- الحائزين على جوائز الجودة العالمية مثل (جائزة مالكولم بالدرج ، جائزة ديمك ، جائزة بافاريا الالمانية ، الجائزة الأوربية ، جائزة دبي على صعيد الاقطار العربية .

- منشورات الاتحادات الصناعية والغرف التجارية .

- الاستقصاءات / الزيارات الميدانية/ المقابلات .

- الابحاث والدراسات الاكاديمية .

- المنشورات الرسمية الصادرة عن الدوائر والمؤسسات .

- اجهزة التقييس والسيطرة النوعية المركزية .

- الخبراء ومراكز الاستشارات الدولية والوطنية والخاصة .

- الانترنت .

- الباعة (الوكلاء) ، المجهزين ، الشركات المصنعة .

- جهات متخصصة بالمقارنة المرجعية على صعيد مثل

• المركز الصناعي للمنظمات المتميزة / لندن
Manufacturing Center of EX cexcellence

- مركز ووتر هاوس العلمي للمقارنة المرجعية
Waterhouse's Global benchmarking Alliance
- قاعدة افضل التطبيقات العالمية (آرثر
اندرسون) Arthur Anderson's Global Best practices knowledge Base
- فروع الشركات العالمية تعتبر مجسات ومصادر
بيانات للشركات الام .

ثانياً- التحسين المستمر : مدخل عام

قبل التطرق لتفاصيل التحسين المستمر كمفهوم وخطوات ونموذج وعناصر ، تبرز الضرورة لتوفير ارضية له بتوضيح النشأة ، حيث ان نشأة مدخل التحسين المستمر (كازين Kaizen) باللغة اليابانية ، تعود لليابان وذلك من خلال بدايات تطبيقية واعتماده من قبل شركة Toshiba عام 1946 ، وفي شركة Matsushita Electric عام 1950 ، وفي شركة Toyota عام 1951 (Evan , 1997) ، وقد ولدت وتطورت هذه الفلسفة نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والتميز في الاسواق العالمية (قدار ، 1998) .

ويصف ايماي ماساكي (Imai , Masaki) هذه الفلسفة على انها ((سر نجاح اليابان في التنافس)) (*) وتشير هذه الفلسفة الى ((السعي المستمر نحو التحسين التدريجي ، اداء الاشياء الصغيرة بطريقة افضل واقامة وتحقيق مستويات اعلى للاداء)) (شمدة 1997) . هذه الفلسفة تقابلها فلسفة ادارة الجودة الشاملة TQM في الولايات المتحدة الامريكية (Mandl, 1995,1) . والبعض يخلط بين (الكازين) والابداع Innovation ، ذلك ان الابداع هو نقطة تركيز الادارة الغربية بهدف تحقيق تغييرات كبيرة / حاسمة / قصيرة الامد ، ودور

الادارة العليا متميزة فيها ، وتركيزها على المنتجات والعمليات ومن امثلتها نظامي FMS , MRP (نظام تخطيط الموارد الصناعية ، ونظام التصنيع المون) كما ان الاستثمارات المالية والتكنولوجية في الابداع تكون عالية ، والابداع بالموصفات التي اشرفنا عليها اعلاه يطلق عليها في الولايات المتحدة الامريكية مصطلح (التحسين المتسارع

(Breakthrough) (Improvement) .

في حين ان التحسين المستمر (الكازين) ، يعتمد خطوات تحسين تدريجية ، طويلة الاجل ، والمساهمة فيها تشمل الادارة والعاملين في جميع المستويات وهذا يعني (المشاركة الجماعية) ، والتحسينات تنتج من السعي الى معرفة ما يسمى (بسر المهنة Knowhow) أي التركيز على العمليات Process oriented وليس على النتائج Result oriented ، كما ان الاستثمارات المالية والتكنولوجية تكون بحدود اقل بكثير مما هي عليه في مجال التحسين المتسارع (الابداع) .

مما تقدم نستطيع القول ان الابداع هو جزء من الكازين (التحسين المستمر) ، وليس الكل ، ويمكننا ان نضع ابرز الفروقات بين كل من التحسين المستمر Continuous Improvement والتحسين المتسارع ... Breakthrough Improv كما في الجدول (3) ومن وجهة نظر ماساكي ايماي (Imai.M) .

(*) يعتبر ايماي رئيس مجلس ادارة شركة Cambrige اليابانية من اوائل من اشاروا الى اسلوب الجمع بين النظريات والفلسفات الادارية وخرج منها بفلسفة (الكازين) (15y, un)

مما تقدم نخلص الى حقيقة هامة ، هي ان التحسين المستمر فلسفة وقائية تؤمن بان أي نشاط او عملية لا تضيف قيمة (Add Value) تمثل مصدر هدر للجهود والوقت والموارد وعليه لا بد ان نقلل من كل شيء (لا يضيف قيمة ولا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية) .

(١) مفهوم التحسين المستمر :

وردت تعاريف متعددة للتحسين المستمر (الكايزن) منها الآتي :

• ((تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل واداء سلوكيات العاملين)) ، (مصطفى 1998) .

• ((اسلوب للحياة Wayof life يمكن ان تخضع جميع الانشطة اليه . مثل الكلفة ، الجدولة ، التسليم ، المهارات ، علاقات العمل ، التي تعزز جودة المنظمة)) ، (Evans,1993) .

• ((البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات)) (Krajewski, 1996) .

• ((رغبة المنظمة لاجراء تحسينات تدريجية وابداعية في العمليات والانتاج والمنتج لتحقيق رضا المستهلك)) (ياسر، 1997) .

• ((الحاجة للتوجه الوقائي اكثر من التوجه العلاجي التقليدي اعتمادا على ثقافة تنظيمية تعتمد التطوير المستمر)) (Markland, 1995) .

• ((توليفة متكاملة من الفكر الاداري ، نظم العمل، ادوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات)) (السلمي ، 1995) .

• ((التحسين الذي لايشمل مجال العمل حسب ولكن الحياة الشخصية ، البيت، المجتمع، وفي مجال العمل فهو مسؤولية جميع الافراد العاملين في مختلف المستويات)) (Logothetis, 1997) .

• عملية نظامية (منهجية) لتحديد وعزل جذور اساليب كأنخفاض الاداء ، والاساس في ذلك الوقاية من وجود تلك الجذور واقامة نظام يعمل بفاعلية ضمن مستويات جديدة ومرغوبة (للاداء)) ، (Wakhlu, 1995) .

• ((اقامة منظمة يضع افرادها هدف التعلم على رأس قائمة الاهداف الواجب تحقيقها ، واعتبار ابتكارات ومهارات اليوم متقدمة غدا" ، والبحث عن مداخل جديدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بهدف تطوير نماذج جديدة للعمل تسود العالم كله ، والدراسة بهدف التطورات وتعلم كيفية الاستفادة منها لتحقيق البقاء في ظل المتغيرات الثورية الحالية)) (شمدت ، 1997) .

من كل ما تقدم من تعاريف نستخلص اهمية هذه الفلسفة من خلال الابعاد الآتية :-

• ((التحسين المستمر والابداع صنوان لايفترقلن والادارة مسؤولة عن تحقيق التوازن بينهما وكلاهما هام لبقاء ونجاح المنظمة في المنافسة ، وجوهر الخلاف بينهما ان (الكايزن) يتضمن التوجه نحو العمليات Process-oriented في

حين ان الابداع يتضمن التوجه نحو النتائج
. Result-oriented

• التحسين المستمر مسؤولية افراد المنظمة جميعا"
وليس حصرا على مستوى اداري معين فهو اذن
مسؤولية جماعية شاملة للادارة والعاملين .

• التحسين المستمر يؤمن بجودة العنصر البشري
الذي لو تحقق فان جودة المنظمة والمنتج
يتحققان بالمحصلة .

• التحسين المستمر التزام طويل الاجل يشمل
احداث التغيير والتطوير لكل المجالات
والانشطة في المنظمة والمجتمع .

• غاية التحسين هو رضا المستهلك واشباع
رغباته وتجاوز ذلك لغاية التأمل في تحقيق ما
لايتوقعه المستهلك ، وعليه فهو فلسفة التوجه
نحو المستهلك driven-Consumer .

• فلسفة تؤمن بأن أي شيء وكل شيء في مجال
العمل هو موضع تقويم مستمر للاجابة على
سؤالين . هل ما موجود ضروري ؟ وهل يمكن
اداءه بشكل افضل .

• فلسفة تؤمن بأن الوقاية خير من العلاج فهي
تركز على انجاز او فعل الشيء الصحيح
بطريقة صحيحة منذ البداية Do the right thing
right first time ?

• فلسفة تهدف الى احداث تغيير فكري وسلوكي
ومهارات الافراد العاملين تحقيقا " لتوجيهات
ذاتية مبدعة موجهة جماعيا" اكثر من كونها
معروضة من المستويات الادارية الاعلى .

• فلسفة تؤمن بالقيادة المتميزة الفعالة
. Outstanding Leadership

• فلسفة تؤمن ان الجميع افراد وفرق عمل
ومستويات تنظيمية سوف يتعلم من كل من
الانجازات والاطفاء ، ونقل حصيلة هذا التعليم
للآخرين مقيمين بذلك منظمة قادرة على التعليم
والتحسين المستمر .

(2) خطوات ونموذج التحسين المستمر :

في مجال خطوات التحسين المستمر فان افكار فلسفة
(الكازين) تلتقي مع افكار ديمنك Deming وبرزها
ما يسمى بدورة ديمنك Deming cycle او ما يسمى
بدورة ال (PDCA) (Plan, Do, Check, Act) .
والموضحة في الشكل (٦) .

من الشكل (٦) يمكن توضيح المقصود بدورة
(خطط نفذ راجع صحح PDCA) كالاتي:
(Krajewski, 1996) ، (Evans, 1997) .

• **خطط Plan** : حيث يقوم فريق حل المشاكل
باختيار موضوع التحسين ويتم توثيقه من خلال
تحليل البيانات باستخدام وسائل وطرق التحليل
المختلفة (قوائم الفحص Check- list ، مخطط
السبب - الاثر Cause- effect ، المدرجات
التكرارية Histograms، مخطط بلريتو Pareto
chart، الاشكال البيانية Graphs، مخطط التشتت
Scatter chart ... الخ) ، ومن ثم تحديد اهداف
التحسين والكف والمنافع المترتبة على بدائل
تحقيق تلك الاهداف ، يتم تطوير خطة تتضمن
معايير كمية للتحسين .

• **نفذ Do**: فريق حل المشاكل يقوم بتنفيذ خطة
التحسين ومراقبة تقدمها والبيانات يتم جمعها
بشكل مستمر لقياس التحسينات في العملية

الخاضعة للمعالجة واية تغيرات فيها لابد ان توثق ، ويعاد النظر بها اذا دعت الحاجة .

• **راجع (دقق) Check:** في هذه المرحلة فريق حل المشاكل يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوة ((نفذ Do)) ، للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الاهداف المرغوبة والمحددة بموجب الخطوة ((خطط Plan)) ، وفي حالة وجود أي خلل او قصور ، فلا بد ان يعاد تقويم الخطة او ايقاف العمل بها .

• **صحح Act:** اذا كانت النتائج المستحصلة مما تقدم ناجحة فان فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصبح اجراء قياسا (معياريا) . ان التفاصيل المتعلقة بالخطوات الاربعة آفة الذكر يوضحها الشكل (٧) .

اما ما يتعلق بنموذج التحسين المستمر ، فقد اشار اليه (Tenner,1992) ويتضمن (٨) مراحل كالآتي :

- عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه .
- حدد ، حل ، ووثق كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين .

- قياس الاداء الحالي .
- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حاليا .
- طور حلول بديلة وقم بأختيار افضلها .
- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين .

- التزام منهج التحسين المستمر .

ان النموذج المشار اليه قاد العديد من الشركات العالمية لتحقيق نتائج باهرة ومنها شوكة Motorola

التي طورت مفهوم يصطلح عليه (بالسيجما السنة) "Sixsigma" والذي يعني ان نظام الجودة في الشركة يسمح فقط ب(3.4) عيب (وحدة معيبة) لكل مليون وحدة ، allowing at most (3.4)defects per million units. (Evans, 1997)

(٣) عناصر التحسين المستمر :

انطلاقا من حقيقة ان التحسين المستمر (الكازين) ، يعني الالتزام بأجراء التغييرات نحو الاحسن وبشكل متواصل ومبدع ، فان ذلك لا يتم من فراغ وانما على عناصر اساسية ، يحددها البعض استنادا على فاسفة اليابان بأعتبرها المهد الحقيقي لها والمتمثلة بالمحافظة على طقوس معينة مستمدة من تراثها وحضارتها الممتدة لالاف السنين ، وتتلخص هذه العناصر بما يسمى ب ((S'5)) ، حيث انها تمثل (5) كلمات يابانية تبدأ بحرف (S) وتعني نشاطات التحسين اليومية وعلى الاصعدة كافة المتمثلة (بالمجتمع ، البيت ، المدرسة ، المنظمة ... الخ) ، والجدول (٤) يبين تفاصيل هذه العناصر . (يتصرف من قدار ، 1998)

من الجدول (٤) نستنتج ان ال(5s) هي :

- * سبب ونتيجة * تعطي صورة صحيحة لكل شيء في المنظمة * انها خطوات لتنظيم وترتيب والمحافظة على نظافة البيئة الداخلية للمنظمة * انها جوهر عمل المنظمات اليابانية * انها سلوك يومي تفصيلي لكل العاملين * اذا طبقت بشكل صحيح فنتائجها ايجابية والعكس صحيح . * تحتاج الى ايمان العاملين المطلق واندفاعهم في تطبيقه * انها تعني النظر للاشياء بأطار شمولي واعتماد المدخل الجانبي Lateral بدلا من الدخل التابعي Sequential في تفسير وتحليل ومعالجة ونقاط

الاختناق التي تواجه المنظمات * انها تعني الادارة المتميزة Outstanding Management أي التحول من الادارة بالنتائج الى الادارة بالاسباب * الاهتمام بالوقاية بدلاً من العلاج .
ولتطبيق ال 5'S يمكن اعتماد ادوات واساليب عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر :
(Goetsch,1997) ، (البرواري ، 1998) .

- مخطط السبب - الاثر لايشكاوا . - Cause Effect chart
- لوحات ضبط الجودة . Quality - Control chart
- العصف الذهني . Brain Storming
- مخطط الكيفية (كيف ؟) . How, How chart.
- المخططات البيانية . Graphs
- حلقات الجودة . Quality circles
- ضبط الوقت . Time disciplin
- فرق العمل . Team work

ثالثاً: المقترحات

١. السعي العلمي الجاد في ترجمة الجودة كشعار الى سلوك تعتمد في مختلف اوجه الانشطة الحياتية وعمل هادف ومنتج ومنظم وبأطوار استراتيجي حذر لتطور وتقدم المجتمع وتحقيق الميزة التنافسية .
٢. تفعيل دور الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في المجالات الاتية :
- تنظيم حملات تعريفية شاملة بأهمية الجودة كسلاح استراتيجي على صعيد المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية .

- تنظيم فعاليات التدريب والتأهيل بالتعاون مع المراكز العلمية والبحثية (الجامعات) ، (المراكز الاستشارية) ، (المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري) ، (المركز القومي للحاسبات) ، (غرف الصناعة والتجارة) . في كل ما له من صلة بالمداخل الحديثة في مجال الجودة / مثلاً نظام ادارة الجودة الشاملة / مواصفات ال ISO 9000 .

- الاهتمام بالمواصفات القياسية الوطنية والالتزام بها كونها الاساس في تحقيق الجودة وتسهيل التبادل التجاري ، تمهيداً للعمل على تطبيق انظمة الجودة وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9000 .

- النوعية بأهمية التوسع الكمي والنوعي في استخدام الاساليب الاحصائية الاساسية وغيرها لضبط الجودة مثل (مخطط السبب - الاثر ، مخطط المقدره الفعلية ، خرائط مراقبة الجودة الاحصائية ، المخططات البيانية ، مخطط باريتو ، مدرجات التوزيع التكراري ، حلقات الجودة ... الخ) .

- استحداث وحدة تنظيمية ضمن تشكيلات الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية تحت تسمية قسم نظم ادارة الجودة ISO 9000 للتأهيل والتدريب على تدقيق انظمة الجودة ، وكنوأة لانشاء جهات اعتماد وطنية لهذا الغرض لانشاء National Accereditation Boards سواء كانت بأشراف حكومي (قطاع اشتراكي) او (قطاع خاص) علماً ان الباحث يفضل ان تكون جهة

الاعتماد الوطنية ضمن (القطاع المختلط)
لاسباب تمويلية طبقا لظرف الحصار الحالي .

- استحداث برنامج مرئي (تلفزيوني) يكرس
لاغراض نشر الوعي بأهمية الجودة واعتباره
من الاسبقيات الوطنية ، ويرى الباحث استثمار
قناة العراق الفضائية كمنفذ للتوصل مع الجهات
العلمية والبحثية على الصعيد العربي والاقليمي
والعالمي لهذا الغرض .

٣. تفعيل دور المركز القومي للتخطيط والتطوير
الاداري باعتباره الجهة المرجعية في اعداد
القادة وتأهيل العاملين بأكسابهم وتزويدهم
بالمعارف والسلوكيات الخاصة بادارة برنامج
الجودة الشاملة ، وكل المتطلبات الخاصة
بالمواصفة الدولية ISO 9000 ، والحديث في
مجال خدمة هدف الجودة ومنها اداة المقارنة
المرجعية

• (ما يتطلبه هذا الامر من احداث تغييرات
جوهرية في نظم الحوافز / التدريب/ الهياكل
التنظيمية/المشاركة في اتخاذ القرار/ تطوير
نظام المقترحات) .

• الاهتمام بالانسان ماديا ومعنويا وسلوكيا ومهنيا
• رفع كفاءة اداء المهام التقليدية للادارة .

• استخدام ادوات ومعدات جديدة (الحاسوب/ نظم
الاتصال/ نظم التوثيق / تبادل المعلومات)

٤. تأييد استحداث جائزة وطنية للتهيئة لتربة خصبة
للمنافسة وتفجير القدرات الذاتية للشركات
العراقية .

٥. تفعيل العلاقة بين الجهاز المركزي للتقييس
والسيطرة النوعية مع الهيئات العربية المناظرة
في مجال تبادل الخبرات والتدريب والتأهيل .

٦. تشجيع الانفتاح على التجارب الدولية في مجال
الجودة في الدول المتقدمة عموما والتميز
عربيا على وجه الخصوص ، للاستفادة من
تطبيقاتها وامكانيات تطويعها واستثمارها في
البيئة العراقية ومن مجالات ذلك :

- تشجيع المشاركة في المؤتمرات الاقليمية
والعربية او بحد ادنى مراسلتها والحصول على
بحوثها .

- استثمار طاقات واختصاصات اساتذة الجامعات
في هذا الخصوص من خلال تجربة المعايير
الميدانية كقناة لعقد الدورات ، والتدريب ، وحل
المشاكل وفق ما يسمى بمجاميع تكامل المعرفة
المعتمدة على الجمع بين الاختصاصات المختلفة
والموجهة لرصد وحل مشاكل جودة معينة
وبصيغة التعاقد .

- تشجيع اعداد رسائل واطاريح الدراسات العليا
في مجالات الجودة المختلفة ومنها (المقارنة
المرجعية ، اعادة هندسة العمل ، سلسلة نظم
ادارة الجودة (ISO 9000) .

- محاكاة تجارب انسانية وسلوكية كنظام الكلازيم
الياباني كدرس في التربية الوطنية وتطويعها
للبيئة العربية .

٧. التأكيد على صناعات استراتيجية متقدمة في
العراق وجعلها مجالا للمقارنة المرجعية مع
مثيلاتها عربيا واقليميا ودوليا ، ومن ابرزها

- صناعة السمنت ، النسيج ، الالكترونيات ، الزيوت النباتية ، الادوية ، البتروكيمياويات .
٨. ادراج مفاهيم الجودة الشاملة والمعايير الدولية كمواد دراسية متخصصة ضمن برامج التعليم في كافة مراحل تخصصاته ، لان الجودة تشمل كل مناحي الحياة لاعداد جيل واعى لهذا المدخل الجوهري والحاسم الذي اصبح طرف معادلة تمثل السيادة الوطنية الطرف الاخر منها.
٩. التأكيد على اهمية توجه الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في منح علامة الجودة للشركات والمنظمات المطابقة لمنتجاتها للمواصفات الوطنية .
١٠. تفعيل العلاقة مع الاجهزة المناظرة على الصعيد العربي بحد ادنى لاغراض تحديث اجهزة المعايرة .
١١. دراسة الفجوة بين المواصفات القياسية الوطنية وتلك المعتمدة في نظم تأكيد الجودة ISO 9000 ليتسنى تحليلها وبالتالي السعي لتضييقها او ردمها بشكل نهائي .

المراجع REFERENCES

اولاً: المراجع العربية :

- ١- البروارى ، نزار عبد المجيد رشيد ، الكيالي ، حسام الدين طالب ، ((استخدام السبب / الاثر في تشخيص وتحليل اسباب المرفوض الداخلي : دراسة تطبيقية في المنشأة العامة لمنتجات الالبان / مصنع الحليب المعقم)) . بحث مقدم

- للمؤتمر الاول لهيئة التخطيط ، بغداد ، تشوين الثاني ، ١٩٩٨ .
- ٢- السلمي ، علي ، ((ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000)) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 .
- ٣- الشبراوي ، عادل ، ((الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة)) ، الشركة العربية للاعلام العلمي "شعاع" القاهرة ، 1995 .
- ٤- شممت ، وارين ، فانجا ، جيروم ، ((مدير الجودة الشاملة TQM ، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق ادارة الجودة الشاملة)) ، ترجمة ، مرسى ، محمود عبد الحميد ، ط ١ ، دار آفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام ، المملكة العربية السعودية ، 1997 .
- ٥- عبد الهادي ، زين ، ((المعايير القياسية : الدليل الكامل للتطبيق العملي)) ، اخبار الادارة ، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية الادارية ، العدد 18 ، آذار ، 1997 .
- ٦- قدار ، طاهر رجب ، ((المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000)) ، ط ١ ، دار الحصاد ، دمشق ، 1998 .
- ٧- مصطفى ، احمد سيد ، ((المقارنة بمنافس نموذجي لتطوير الاداء الاداري)) ، اخبار الادارة ، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الادارية ، العددان 21,22 آذار ، ١٩٩٨ .
- ٨- ياسر ، منصور الحاج ، ((ادارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الاردني ، دراسة

Management)) , 2nd, ed, pitman publishing, 1998 .

- 13- Tenner, A.R. Detoro, I.J., ((Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement)) , Addison-weseley, 1992 .
- 14- Wakhlu, B., ((Total Quality Excellence through Organization - wide Transformation)) , Ist, Reprint , New Delhi, wheeler publishing, 1995 .
- 15- Wild, R., ((The Essential of Production Operations Management, Text and cases)) , 4th, ed, 1995 .

ميدانية مقارنة)) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 1997 .

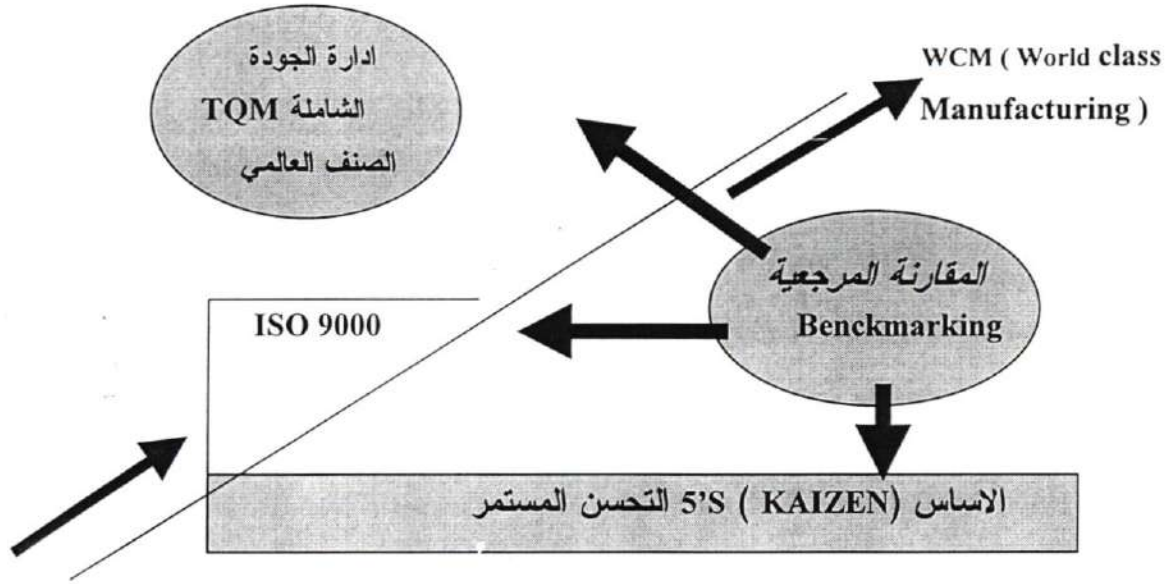
ثانياً : المراجع الاجنبية :

- 1- Camp,R.C, ((Benchmarking: The Search for Industry best practices that lead to Superior Performance)) Quality Progress, April; 1989 .
- 2- Dhawam, R. ((Benchmarking : Coverstory)) , Business Today VOL.5,NO. 13, July, 1996 >
- 3- Evans, J.R., ((Applied production and operations Management)) 4th, ed, New York, West publishing , 1993 .
- 4- Evans, J.R., ((Production / operations Management Quality' performance, and Value)) 5th, ed, New York, West publishing , 1997 .
- 5- Goetsch, D.L., Davis, S.B., ((Introduction to Total Quality Management for production, processing and Services)) , 2nd, ed, prentic-Hall, 1997 .
- 6- Hill, T., ((The Essence of Operations Management)), 3rd, ed New Delhi, prentice-Hall , 1996 .
- 7- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., ((Operations Management : Strategy and Analysis)) 4th, ed, USA, Addison-wiesley publishing Co, 1996 .
- 8- Logothetis , N., ((Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC)) 4th, ed , New Delhi, prentice – Hall . 1997.
- 9- Kotabe, M. Helsen, K., ((Global Marketing Management)) , New York, John wiley, Sons, INC, 1998 .
- 10- Mandl, C.E., ((Concepts of Total Quality Management and The Relationship To ISO 9000)) , Regional Seminar, January, Beirut, 1995 .
- 11- Markland, R.E., Vickery, S.K. Davis, R.A. ((Operations Management Concepts in Manufacturing and Services)) West publishing Co., 1995 .
- 12- Slack, N. Chambers, S. Harland, C. Harrison, A. Johnston. R.((Operations

جدول رقم (١) التغيير في مواقع الشركات ال ١٠٠ الاكبر في العالم

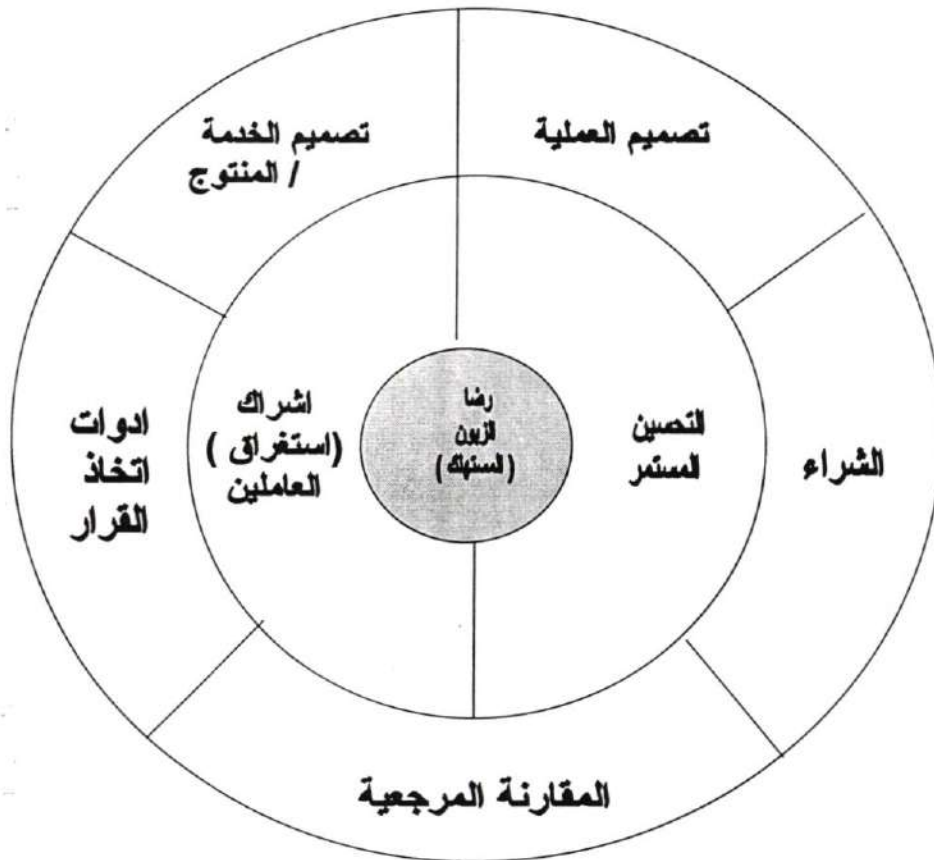
1997	1990	1980	1970	الفترات الزمنية الدول
29	16	8	8	اليابان
24	33	45	64	الولايات المتحدة
13	12	13	8	المانيا
13	10	12	3	فرنسا
5	3	3	2	سويسرا
4	3	5	4	هولندا
4	8	7	9	بريطانيا
4	4	4	3	ايطاليا
4	2	0	0	كوريا الجنوبية
1	1	1	0	المكسيك
1	1	1	0	فنزويلا
0	2	0	0	اسبانيا
0	2	0	0	السويد
0	1	1	0	بلجيكا
0	1	1	0	البرازيل
0	1	0	0	النمسا
0	1	0	0	فلندا
0	1	0	0	جنوب افريقيا
0	0	1	1	استراليا
102	102	102	102	المجموع

Source : KOTABE, M, HELSEN, K, ((Global Marketing Management
Johnwiley , Sons, INC, New York, 1998, P.3.



الشكل (١) العلاقة بين المقارنة المرجعية ونظام ادارة الجودة ISO 9000 ونظام ادارة الجودة الشاملة TQM

المصدر : (بتصرف من قدار ، 1998 ، 230)



الشكل (٢) عجلة ادارة الجودة الشاملة وموقع المقارنة المرجعية فيه

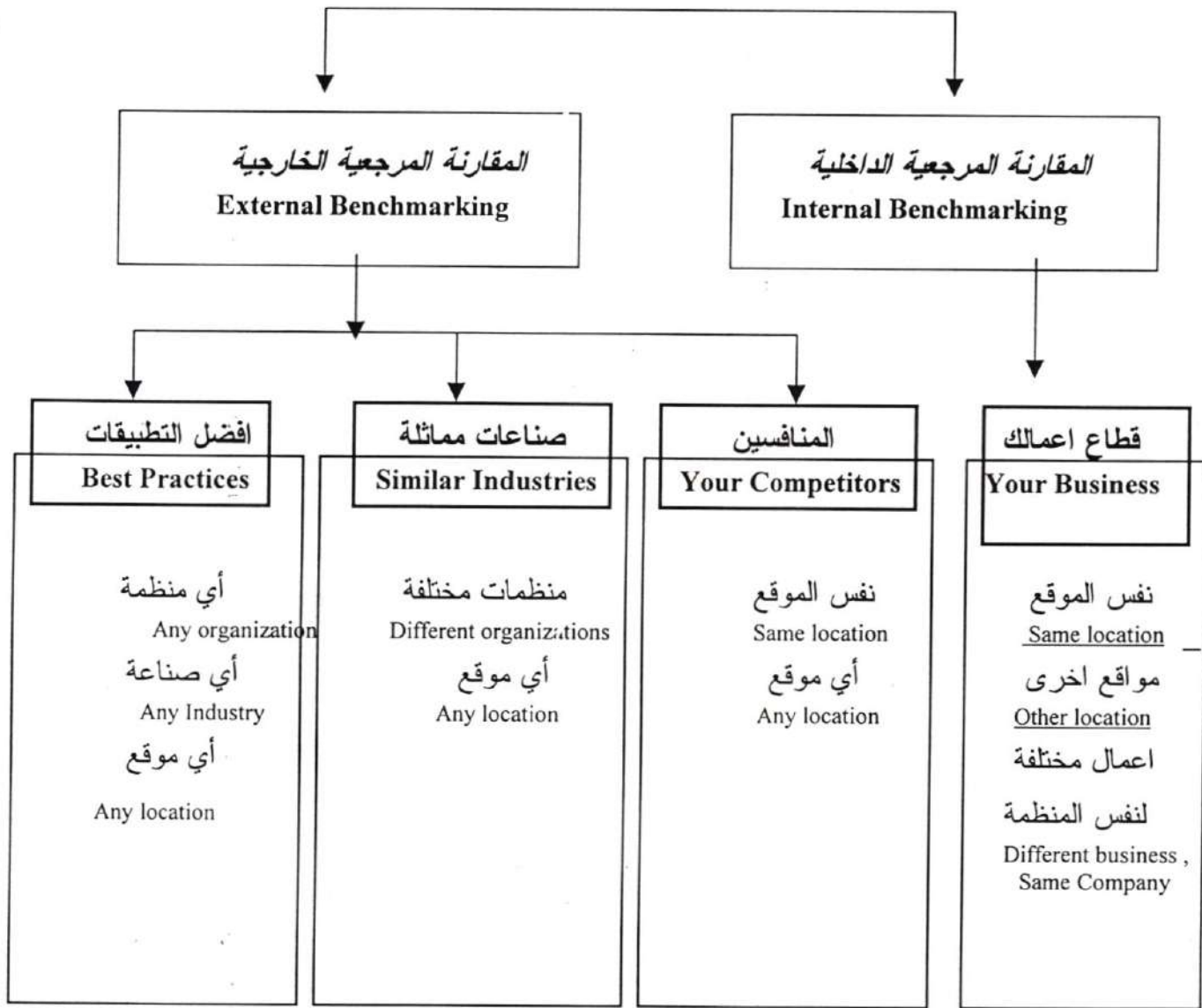
TQM wheel.

Source :- Krajewski L.J, Ritzman L.P. ((Operations Management strategy and Analysis)) , 4th , ed , Addison – wesley publishing Co.,1996

الجدول رقم (٢) مجالات المقارنة المرجعية

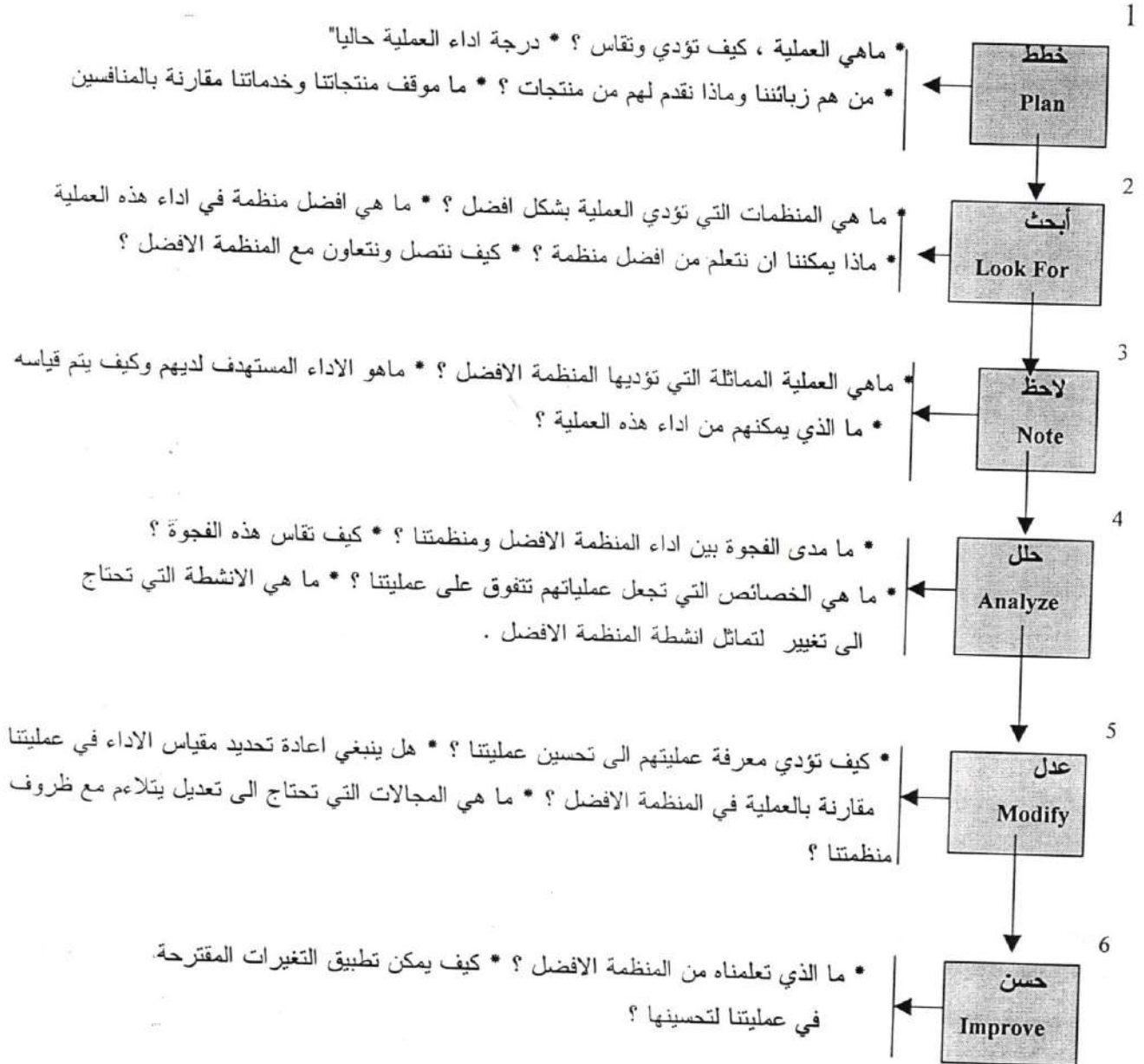
<u>Absenteeism</u> الغياب Accountingمحاسبة Advertisingالاعلان Asset Managementادارة الموجودات	<u>Employee benefits</u> منافع المستخدمين Employee involvementاشراك المستخدمين Employee suggestionsاقتراحات المستخدمين Expert systemsانظمة الخبرة	<u>Kanban</u> نظام كاتبان <u>Leadership</u> القيادة <u>Maintenance Management</u> ادارة <u>الصيانة</u> <u>Networking Analysis</u> تحليل الشبكي
<u>Benchmarking</u> المقارنة <u>المرجعية</u> Billing & Collectionالفواتير/ التحصيل Budgetingالموازنة	<u>Facility Management</u> ادارة التسهيلات Failure analysisتحليل الفشل Financeالتمويل Flexibilityالموازنة	<u>Office Management</u> ادارة المكتب <u>Pay roll</u> الرواتب Product L.cدورة حياة المنتج Productivityالانتاجية Prototypingالتصميمات الاولى <u>Vendor Relations</u> العلاقة مع <u>المجهزين</u>
<u>Capital Management</u> ادارة رأس المال Change Managementادارة التغيير Communicationالاتصالات Compensationالتعويضات Contractingالتعاقد Customer Focusتركيز على الزبون Credit Managementادارة الائتمان	<u>Industrial design</u> التصميم الصناعي Information Managementادارة المعلومات Innovationالابداع Inventory managementادارة الخزن ISO 9000الايزو Interviewingالمقابلات Investor managementادارة المستثمرين	<u>Quality</u> الجودة <u>R&D</u> البحث والتطوير Reengineeringاعادة هندسة العمل Risk Managementادارة الخطر <u>Warehousing</u> الخزين Waste Managementادارة الفاقد Warrantiesالضمانات Workforceاقوة العمل
<u>Delivery</u> التسليم Distributionالتوزيع Document Controlضبط الوثائق	<u>HR planning</u> تخطيط الموارد البشرية HR managementادارة الموارد البشرية <u>Zero defect</u> العيب الصفري	<u>Sales</u> المبيعات <u>Tax</u> الضريبة Teamworkفرق العمل Technologyالتكنولوجيا

Source :- DHAW AN. R. ((Benchmarking : Cover story)) , Business Today , Vol 5, No 13, July, 1996, P. 96.

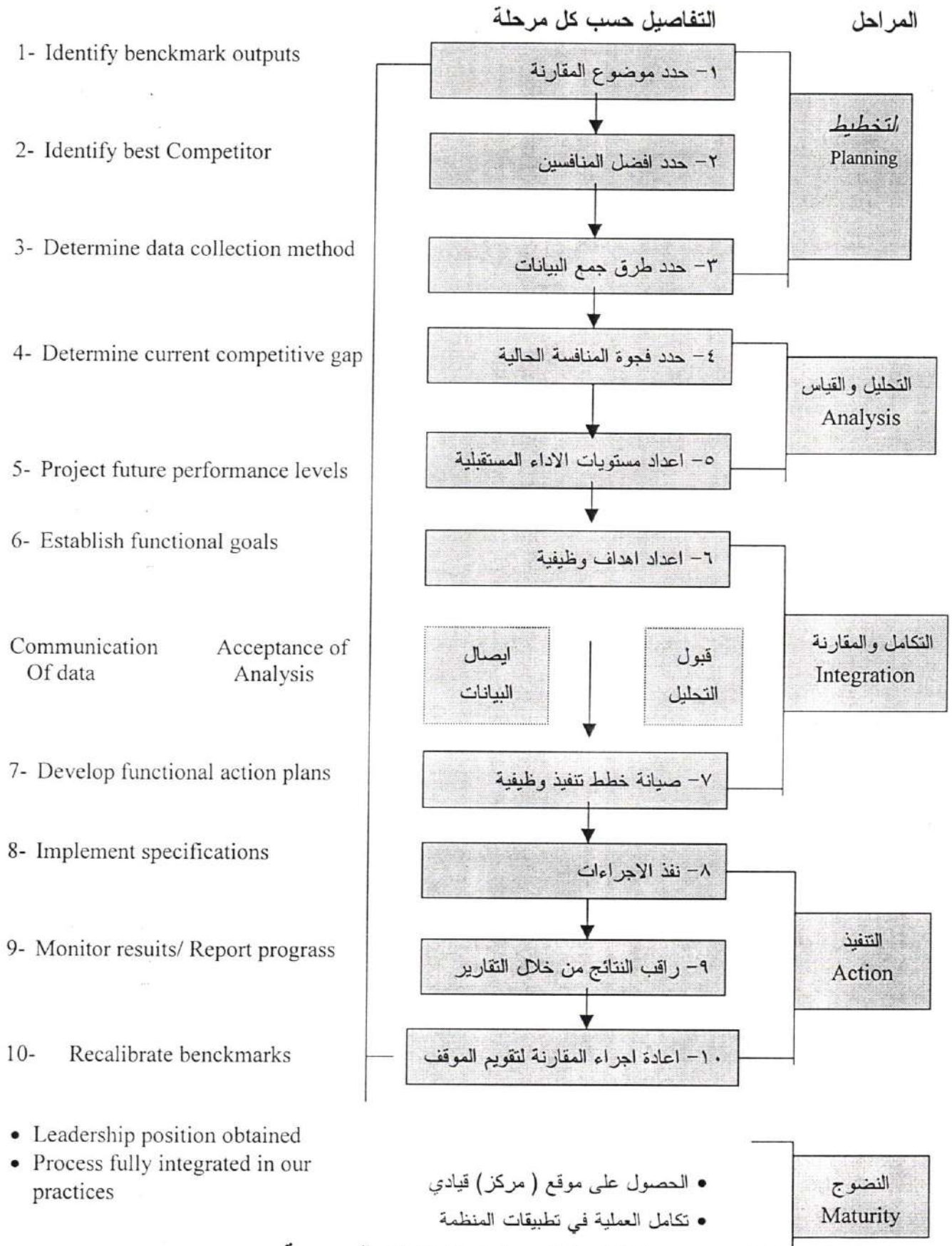


الشكل رقم (٣) انواع المقارنة المرجعية

Source :- DHAWAN. R, op,cit, P.102.



الشكل (4) قائمة استقصاء للمقارنة المرجعية



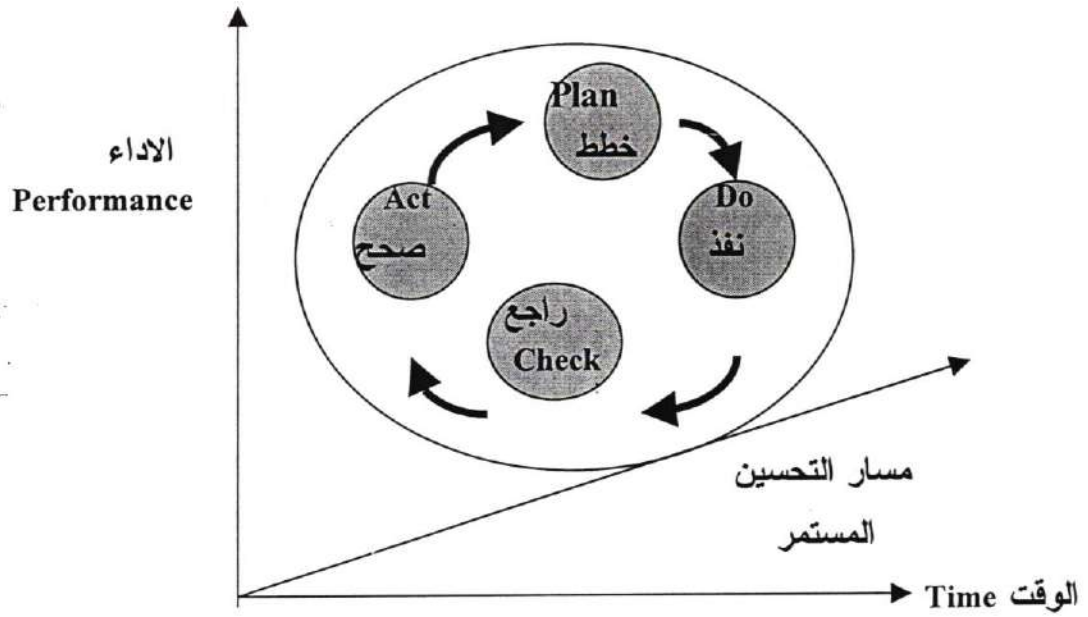
الشكل (5) مراحل المقارنه المرجعية

جدول (3)

الاختلافات بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع

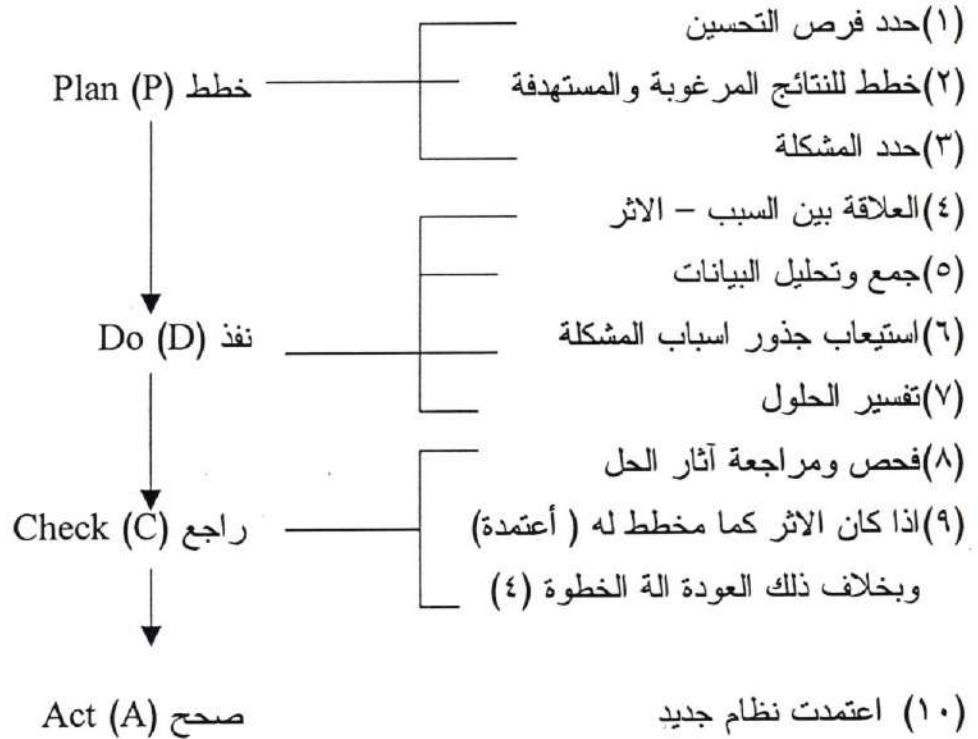
التحسين المستمر Continuous Improvement	التحسين المتسارع Breakthrough Improvement في المعرفة او التقنية	التفاصيل
طويل الامد تدريجي	قصير الامد / حاسم (جذري)	الاثر Effect
خطوات صغيرة (تغيرات صغيرة)	خطوات كبيرة (تغيرات كبيرة)	المجال Scope
مستمر	متقطع (غير تراكمي)	المدى الزمني - Time Frame
تدريجي وبيئات	جذري وحاسم	التغيير Change
الجميع	اختيار البعض (المتميزين)	المشاركون Involvement
الجماعية ، جهود فرقية ، مدخل نظمي	الفردية ، افكار فردية او مجموعة محدودة	المدخل Approach
السعي لسر المهنة ، وفن استخدام الوسيلة	تغيرات تكنولوجية ، اختراعات جديدة ، نظريات جديدة	المنية (الدافع) Stimulus
متفرقة (عدة مشاريع متداخلة ومتزامنة)	مركزة (كل البيض في سلة واحدة)	المخاطرة Risk
تحتاج استثمارات قليلة وجهود كبيرة لصيانتها والمحافظة عليها	تحتاج استثمارات كبيرة وجهود محدودة لصيانتها والمحافظة عليها	المتطلبات العلمية Practical requirement
العنصر البشري	التكنولوجيا	توجه الجهد Effortorientation
عمليات وجهود لنتائج احسن	نتائج لتحقيق الارباح	معايير التقويم

Source :- Slack, N,et,al, ((Operations Management)), 2nd, ed. Pitman Publishing, London, 1998, 694 .



الشكل (6) دورة ديمك وعلاقتها بالتحسين المستمر

الخطوات



الشكل (7) خطوات التحسين المستمر النموذجية لديمنك

جدول (4) عناصر التحسين المستمر (الكازين) بثلاث لغات

ت	المحتوى (التفاصيل)	الانكليزية	العربية	اليابانية 5S	الفوائد والمجالات
1	- الفصل بين الاشياء الضرورية وغير الضرورية . - التخلص من الاشياء غير الضرورية - وضع الاشياء الضرورية تحت الطلب	Clearing up	التصفية	SEIRI	تمثيل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المساحة في موقع العمل . ومجالاتها تشمل (الممرات / الرفوف / المكاتب / المستودعات / الاماكن غير المستخدمة)
2	- سهولة الاستخراج - سهولة الاستخدام - سهولة العودة لنفس المكان	Organizing	الترتيب (التنظيم)	SEITON	الوصول بسهولة الى العناصر الضرورية وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الاشياء . ومجالاتها تحديد أسس واماكن التخزين وتوحيد المسميات .
3	- الفحص المستمر لكل الاشياء . - المحافظة على النظافة بحالة واضحة .	Cleaning	التنظيف	SEISO	تجنب عطل الالات الناتج عن دخول المواد الغريبة والحفاظ على دقتها وجاهزيتها ومجالاتها: الاجهزة / الاجزاء المحتركة / المقاييس / العدادات / الاجهزة الحسابية ، ومجالاتها 5w's .
4	المحافظة والصيانة لجميع ما ورد اعلاه	Standarizing	التقييس (توحيد اساليب العمل)	SEIKETSU	مساعدة الافراد لتعزيز ما يجب عليهم عمله عندما يقوم بتنفيذها شيء ما بطريقة خاطئة او عندما يكون هناك خلل في عمل أي آلة او أداة .
5	الترتيب وجعل جميع ما ورد سابقا" كعادة في السلوك الانساني	Training and discipline	التدريب والانضباط	SHITSUKE	المحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ، ورفع مستوى المهارات وغرس الثقة والاعتزاز بالنفس والمحافظة على الجودة .