

فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية

شهيد محمد

جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس

chahidi13@gmail.com

مقدمة:

أدى التزايد في حدة المنافسة العالمية والتطور السريع في التكنولوجيا إلى تطوير أنظمة حديثة و استعمال أساليب و تقنيات متقدمة تستطيع من خلالها المؤسسة إلغاء أو تقليص الفجوة في الأداء بينها و بين المؤسسات الرائدة ومن أهم هذه الأساليب الذي اثبت نجاحا هائلا في التطبيق في الدول المتقدمة أسلوب القياس المقارن ، إذ أن استخدامه بشكل صحيح من شأنه أن يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة و نقاط الضعف و تعزيز وتدعيم تحسين الجودة في كل المؤسسات الصناعية و الخدماتية ، وقد أصبح الاهتمام بالجودة بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية، إذ يحظى باهتمام و وعي متزايد من طرف كافة المؤسسات الصناعية والأجهزة الحكومية و الإدارية و المهتمين بتطوير الأساليب الإدارية.

وقد اخذ مفهوم جودة السلعة منحى جديد من الاهتمام نحو تحسين الإنتاجية بعدما تبين دورها الفعال في نجاح المنتجات الصناعية بعدما تأكد أن تحسينات الجودة و أساليب الرقابة عليها و تبني سياسات محكمة مكنها من تخفيض التكلفة وتحقيق رضا الزبائن و ضمان وفائهم .

أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثا حيث يعد هذا الموضوع حتى وان كان على مستوى دراسته و الخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدماتية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية، فسوف نحاول تقديم محاولة جادة تساهم في زيادة مستوى إدراك عموم القيادات الإدارية لأهمية وضرورة تطبيق أسلوب القياس المرجعي ليساهم ويدعم تحسين جودة المنتجات.

الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا المدخل و استيعاب الإطار النظري للموضوع بوصف مكوناته و عناصره لمعرفتها و إزالة الغموض عنها ومن ثم تحليلها، وسنحاول تحقيق هذا الغرض من خلال التعرض بشيء من التفصيل للمحاور:

1. الإطار الفكري و النظري للقياس المقارن.
2. الجودة وتطورها التاريخي.
3. القياس المقارن كأداة لتحسين جودة المنتجات الصناعية.

4. الخاتمة.

1. الإطار الفكري و النظري للقياس المقارن:

1.1 ماهية القياس المقارن :

يحيط مفهوم القياس المقارن *Benchmarking* شيئاً من الاهتمام لدى الكتاب و الباحثين ورجال الأعمال رغم حداثة و قدم جذوره و نتناول من خلال ما يلي نشأة ومفهوم القياس المقارن ، أهميته و أنواعه.

1.1.1 نشأة القياس المقارن:

القياس المقارن له دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عندما قام الانجليزي *Francis Lowel* بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في مصنع الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وفي عام 1913 قام *Henry ford* بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (علاء فرحان، جاسم، 2009) وتعتبر اليابان من أولى الدول التي طبقت القياس المقارن على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركّز اليابانيون جهودهم في جمع المعلومات والأفكار وتقليد الشركات الأمريكية، واعتمدت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها في بداية السبعينات. وكان هذا قبل ظهور مصطلح القياس المقارن في قاموس الأعمال. وهي تنطوي على مقارنة أداء نشاط مع نشاط مماثل في مؤسسات أخرى و الاستفادة من هذه المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المؤسسة في طريقة أداء الأعمال، ويعود أصل القياس المقارن من المصطلح الياباني دانتوتسو *Dantotsu* والذي يعني 'الأفضل من الأفضل' *The best of the best* وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات الأمريكية المتحدة، حيث تعتبر شركة *Xerox* وهي المؤسسة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق القياس المقارن كأداة من أدوات تحسين الجودة، وقد تبلورت كتسمية وكأسلوب علمي في أواخر عقد السبعينات. فقد كانت فروع المؤسسات اليابانية في أمريكا تنتج ماكينات تصوير الوثائق ذات جودة عالية وتبيعها بسعر أدنى من تكاليف إنتاج مثيلاتها في الولايات المتحدة. منذ ذلك الحين بدأت تلك المؤسسات تنظر بشكل مباشر في طرق وممارسات وعمليات ومنتجات منافسيهم لاقتباس أفكارا للتحسين للتفوق عليها، فقامت شركة *Xerox* بتطبيق القياس المقارن مع هذه الشركات لمعرفة مواطن الضعف عندها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها.

1.1.2 مفهوم وأهمية القياس المقارن:

1.1.2.1 مفهوم القياس المقارن:

على الرغم من الاختلاف في التسميات: القياس المقارن، القياس المرجعي، المقارنة المرجعية، المعايير النموذجية، القياس بالغير، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، واتخذ مصطلح القياس المقارن *Benchmarking* العديد من المفاهيم، فقد سمّاه البعض أداة و سمّاه آخرون أسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق آخر يراها، عملية كما توجد عدة تعريفات للقياس المقارن تتباين فيما بينها تبعاً لمجال النشاط المستهدف و إن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح القياس المقارن تم ابتكاره من قبل الكاتب Robert C. Camp في كتابه (Superior Performance) (القياس المقارن: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز) عام 1989 (Gerald J. Balm, 1994).

ويعتبر القياس المقارن طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات و الممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما واتخاذ كهدف يرقى إليه (Jean claude et christine, 2001)، وقد اشتق مصطلح القياس المقارن من علم المساحة، إذ استخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarks بعدها نقاط مرجعية *points de repère* لمواضيع محدّدة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى (Laurent et pierre, 2007)، وقد عرّف Weiss القياس المقارن على أنه أسلوب تحسين الأداء و الممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء و ممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً و التي تعمل في نفس المجال (karlof, Bengt, Ostblom, 1994)، و يعرف المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية القياس المقارن بأنه عملية قياس منظمة و مستمرة لمقارنة و قياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها (توفيق محسن، 2005).

كما عرفت المؤسسة الإنتاجية الوطنية الماليزية (NPC) القياس المقارن كما يلي: "عملية منتظمة ومتواصلة للبحث، والتعلم، والتكيف، وتنفيذ أفضل الممارسات العملية من داخل نفس المنظمة، أو من منظمات أخرى، بهدف إحراز التفوق في الأداء" (سمير زهير، 2008) من خلال التعاريف السابقة يتبين أن القياس المقارن يتمثل في تقييم جانب أو جوانب الأداء في مؤسسة ما ثم البحث عن نموذج أو نقطة مرجعية و أفضل أسلوب يتوافر داخل المؤسسة أو في مؤسسة أخرى و التعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة، وبعد ذلك تطبيق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة.

وبعبارة أخرى فإن القياس المقارن يتطلب فهم عمليات المؤسسات فتحديد هذه العمليات هو المفتاح للوصول إلى أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات الأداء المناسبة من أجل هذه العمليات ومن ثم إيجاد المؤسسات ذات العمليات الشبيهة التي تؤدي أفضل من حيث هذه المؤشرات (سونيا محمد البكري، 2003) و استقراء لكل التعريف السابقة يتبين بأن القياس المقارن هو المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل و هو عملية متواصلة و مستمرة لقياس المنتجات ، الخدمات، الممارسات من خلال البحث عن المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أو خارج عملها.

2.2.1.1 أهمية القياس المقارن:

إذا كان الهدف من قياس الجودة ضمن برنامج متكامل للجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة من خلال تحديد نواحي القصور و تحسينها فإن القياس المقارن يحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة، حيث أن المقارنة التي تتم في عملية القياس المقارن غالبا ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياسا بالأداء المتميز في الصناعة لإيجاد أوجه القصور في جميع النواحي ، وقد اجمع الباحثون على أهمية القياس المقارن مجسدين تلك الأهمية بما يقدمه القياس المقارن من فوائد ومزايا لمنظمات الأعمال و تبرز أهمية القياس المقارن من خلال ترشيد النفقات ، إتاحة فرصة التعلم المستمر عن طريق نقل المعارف و اكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم و أهداف وأساليب العمل التقليدية و إحداث التغيير في ثقافة المؤسسة.

وإتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا و خارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء و الجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء و ينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا .

كما يساهم القياس المقارن في خلق فرص المشاركة لهم و تمكينهم من اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة و تحسين القدرات الإبداعية و التجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن، كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة عن أنماط السلوك و النظم و الوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل (Fines Told,luisse,1995).

1.1.3 أنواع القياس المقارن:

هناك عدة أنواع من القياس المقارن و فقا لرؤية المؤسسة و ما تريد تحقيقه (J Gautran, J.Alexandre, 2003):

أ. القياس المقارن الداخلي *Benchmarking interne*:

يعتبر نقطة البداية و يجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارج المنظمة و يقصد بالقياس المقارن الداخلي هو الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لان الطريق إلى

المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات ..

ب. القياس المقارن الخارجي *Benchmarking externe* :

يتضمن القياس المقارن الخارجي مع أفضل المنافسين مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر ومن مميزات، أنها تحقق الانفتاح على تجارب و نجاحات الآخرين.

ج. القياس المقارن الوظيفي *Benchmarking fonctionnel* :

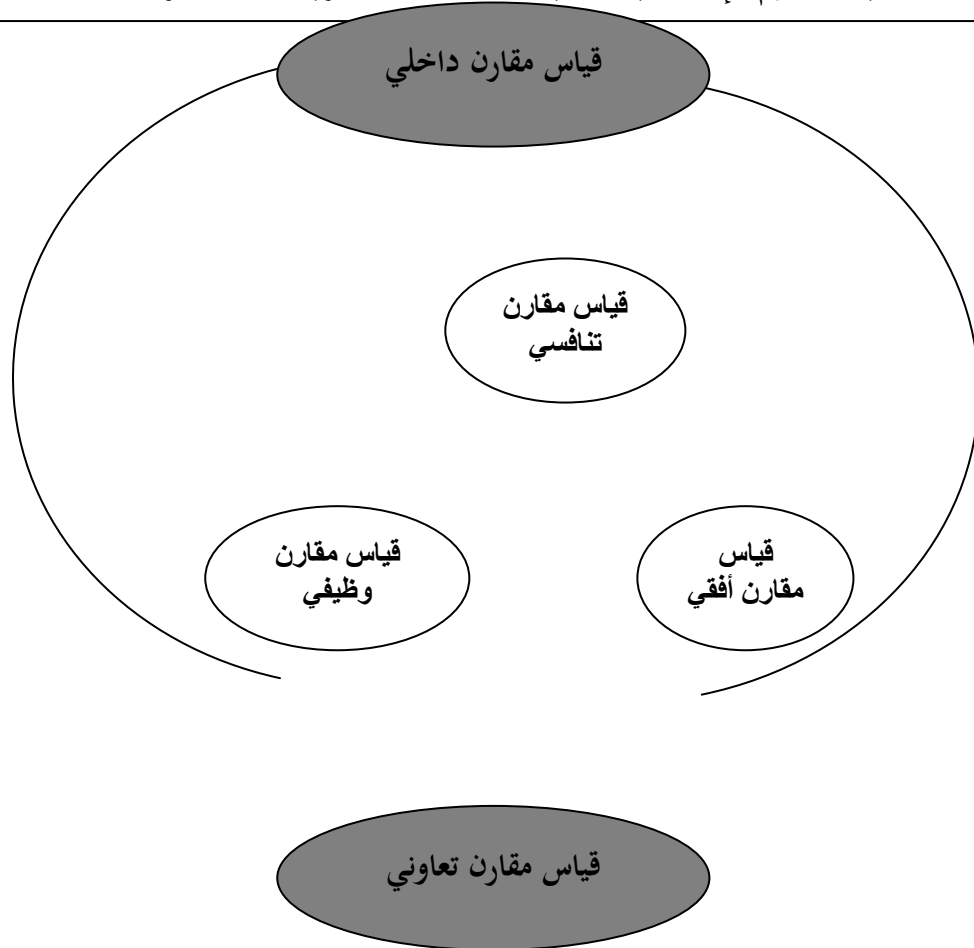
يقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة لإجراء المقارنة الكلية و البحث عن الوظائف المشتركة بين المنظمات.

د. القياس المقارن الشامل *Benchmarking générique* :

يتم على أساس إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات، وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير المتماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في القطاع.

وقد ظهر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالقياس المقارن التعاوني *benchmarking coopératif* المطبق كثيرا في اليابان ، وقد يشبه إلى حد كبير القياس المقارن الداخلي ، فهو يتمثل في مجموعة من المؤسسات الصديقة مرتبطة بمساهمات رمزية فيما بينها، وتقوم بمراقبة عملياتها بصفة مشتركة و تقديم المساعدة للمؤسسة التي تحتاج ذلك، فهو عبارة عن نظام لإنفاق ضمني تقدم فيه الحسابات للمساهمين في المؤسسة كما لمسيري المؤسسات الأخرى في المجموعة ، ففي اليابان تسيطر المجموعات الستة الأولى التي تتبنى القياس المقارن التعاوني على ثلث اقتصاد البلاد، ففي هذا النوع من القياس المقارن يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات كان يربطها في السابق علاقات تعاون فيما بينها، وتتكمّن من خلاله المؤسسة من تبادل المعلومات وكذا عدة موارد أخرى فهو المرحلة المثلى لعملية القياس المقارن فهو الأكثر نجاحا، والأكثر خلقا للقيمة و الأرباح.

والشكل التالي يوضح الانتقال من القياس المقارن الداخلي إلى القياس المقارن التعاوني (Fabien Lepoivre,2005)



الشكل (1): من القياس المقياس الداخلي إلى القياس المقياس التعاوني

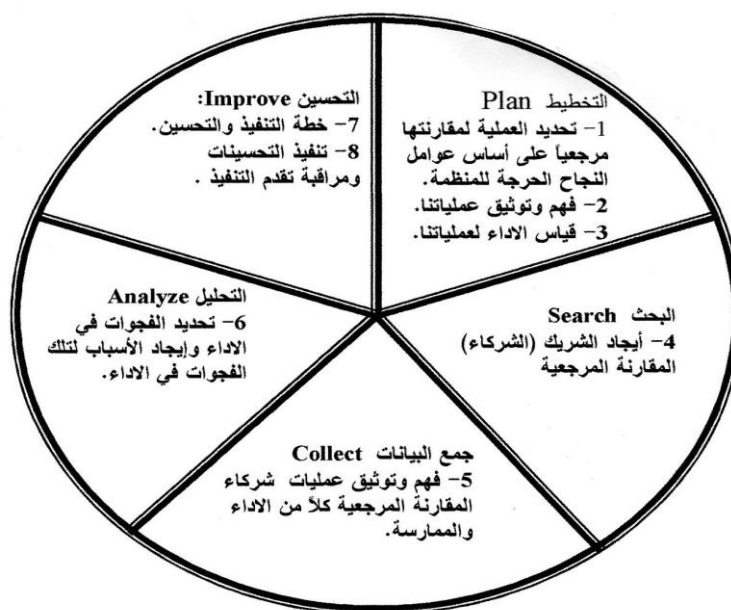
يتضح من الشكل أن القياس المقياس الداخلي الذي ركز على عمليات المؤسسة امتد إلى القياس المقياس التعاوني الذي يغطي عدد كبير من المؤسسات متجاوزا بذلك القياس المقياس مع المنافسين المباشرين و المؤسسات الأخرى سواء كانت داخل القطاع أو خارجه، فالقياس المقياس التعاوني جاء بشكل أوسع و اشمل.

1.1. 4 مراحل القياس المقياس:

تعرض موضوع خطوات أو مراحل القياس المقياس إلى العديد من الاجتهادات التي تتباين من حيث المفردات المستخدمة فيها و لكنها لا تختلف من حيث الجوهر إذ يشير HEIZER إلى أن المراحل الأولى للقياس المقياس تتمثل مايلي (خالد محمد، فراس سليمان، 2010) :

- تحديد ما يجب المقارنة به.
- تشكيل فرق المقارنة.

- تحديد المؤسسة التي سيتم معها المقارنة.
 - جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة.
 - اتخاذ الإجراءات للحاق بالمنافس الرائد و التفوق عليه.
- ويعبر Anseren ، عن مراحل القياس المقارن من خلال عجلة المقارنة المرجعية والشكل التالي يوضح ذلك: (بتول الموسي، محسن سلمان)



الشكل(2): عجلة القياس المقارن

المرحلة الأولى هي المرحلة التمهيدية و التحضيرية لتقديم الأساس للمراحل الموالية وفي هذه المرحلة يتم تحديد أسبقيات جهود التحسين من خلال اختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المقارن وفي العادة تكون قائمة على تقييم الأداء الحالي ، بينما المرحلة الثانية تكون الأكثر تحديا في القياس المقارن فتهتم بإيجاد شركاء القياس المقارن، وتليها مرحلة الجمع التي يتم فيها ملاحظة وتوثيق عمليات التطبيق أو الممارسات الأفضل للعمل مع شركاء القياس المقارن والغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو جمع البيانات و المعلومات الكافية للحصول على الفهم و الإدراك الكامل لعمليات الشركاء. وبعد عملية الجمع تأتي مرحلة التحليل و هي المرحلة التي توضح المعرفة العملية المكتسبة بغرض تحديد الفجوات في الأداء ما بين المؤسسة الراغبة بتحسين أدائها وشركاء القياس المقارن و الأسباب التي تؤدي إلى تلك الفجوات، كما أن آخر مرحلة تتعلق بمرحلة التحسين، حيث يتم التحسين بالاستناد على المدخلات من شركاء القياس المقارن لتنفيذها و غالبا ما تكون هذه المرحلة طويلة في أمدها مقارنة بالمراحل السابقة.

1.1. 5 فوائد القياس المقارن:

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق القياس المقارن لتحقيق جملة من الفوائد تتلخص فيما يلي (سونيا محمد البكري، 2003):

- تغيير المناخ الثقافي حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية مما يؤدي إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها فالفكرة الأساسية محاولة دراسة الآخرين و البحث عن أفكار وحلول ثبتت جدواها وتشير جميع الدراسات إلى تغير الثقافات السائدة في التنظيم هما أصعب خطوة في التطبيق وكيفية إقناع الأفراد بان هناك من يؤدي أفضل منهم .

2- تحسين الأداء حيث تسمح عمليات القياس المقارن بأفضل أداء تحديد فجوات الداء واختيار عمليات التحسين ، وهي عادة تقدم الوسيلة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو تفوق توقعاتهم عن طريق تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة لتحسين في كل مستويات المنظمة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.

3- الموارد البشرية: تقدم عمليات القياس المقارن بأفضل أداء أساس للتدريب ، فعندما يدرك العاملين الفجوة بين ما يقوموا بعمله وطريقة عمل الأفضل أداء فان تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل لمشاكل وتحسين العمليات .كما أن تعظيم أداء التنظيم تتم من خلال التعاون عبر الوظائف المختلفة في التنظيم.

كما يمكن القياس المقارن من أن يكون له تأثير مفيد على الجوانب التي تحتاج إلى دعم التحسين مثل (محمد العبيد الخزمي، 2008):

- رفع مستوى الوعي بقضايا الأداء و زيادة الانفتاح إزاء جوانب القوة و الضعف.
- التعلم من الآخرين و زيادة الثقة في تطوير و تطبيق منهج جديد.
- زيادة المشاركة و تحفيز الموظفين في تغيير البرامج.
- رفع الاستعداد لتبادل إيجاد حلول للمشاكل المشتركة وبناء توافق في الآراء حول ماهو مطلوب لاستيعاب التغيرات.
- فهم أوسع لتفاعل العوامل التي تسير تنفيذ الممارسات الجيدة.
- زيادة التعاون و التفاهم ضمن إطار من التفاعل بين المؤسسات.

II. الجودة وتطورها التاريخي:

II. 1. مفهوم الجودة

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجوده و استجاده، عده جيدا و أجاد الشيء يجوده أي صار جيدا (يوسف الطائي، 2009) ، وتعرف الجودة على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها ووضعها في صورة و معايير قياسية benchmark يعتمد عليها التصميم و الرقابة وقياسها (سونيا محمد البكري، 2002)، كما تعرف على أنها قدرة المنتج أو

الخدمة على إشباع و رغبات حاجات المستعملين (M.periqord,1987)، ويرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلى القدرة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلكين (فريد عبد الفتاح، 1999) ،

ويقول juran أن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال (Juran DJ,1983,15)، ويعرفها Chrisrian Meria بأنها " قدرة المنتج على تلبية حاجات المتعاملين و بأقل تكلفة " (Meria cristian,1986) ، وتعني خصائص المنتجات و الخدمات و طرق استخدامها، وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن و بالتالي يزداد دخل و ربح المؤسسات المنتجة (محمد عبد العال النعيمي، 2009).

من خلال التعاريف السابقة نرى اختلافا بيّنا في تعريف الجودة ، فالبعض يعتمد في تعريفه على أساس المستخدم، فرجال التسويق يرون أن الجودة العالية تعني أداء أفضل، أما رجال الإنتاج في نظرهم أن الجودة تقوم على أساس التصنيع أي المطابقة للمعايير و المواصفات، إما من وجهة المنتج فهي المتغير الخاضع للقياس الدقيق ، ويمكن تبني تعريفا شاملا للجودة على أن جودة المنتجات هي تلبية و إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى، بالاعتماد على الحاجات الايجابية التي تصاحب تقديمها، ويراعى في الجودة مستوى القبول، حيث يكون الإشباع المعروض اكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه.

II. 2. التطور التاريخي للجودة:

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها ، إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة كالمشتريات و التسويق.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة بداية القرن العشرين (الفحص):

شهدت الفترة بين 1920_1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات من أولى تلك الشركات التي أنشأت قسما للفحص فيها شركة Electric Western تعود ملكيتها إلى مجموعة الشركات AT&T في عام 1925 حولت AT&T العاملين في ذلك القسم الى مختبر لفحص منتجات اجهزة الهاتف . وقد ضمنت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة مثل (Wadsworth, Stephens and H.F.). (يوسف الطائي، 2009)

ب- مرحلة مراقبة الجودة:

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المبيعات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة

و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر ولعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور وعدم الفعالية في هذا النظام (Brilman, 1998).

ج-مرحلة تأكيد الجودة:

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً وعمقاً من المداخل السابقة له تاريخاً ف لأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ولأول مرة أيضاً يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط و مراقبة الجودة . وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ . ويجب ملاحظة أن أي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها ولكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق واشمل.

د- إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة ، Total Quality Management، الذي عرفه Feigebaum (1983) بأنه : الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية و إدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد ، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلفة الاقتصادية لها ، ومع النمو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق ، وفكرة السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج ، وتدفيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة ، وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك ، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك (يوسف الطائي، 2009).

III. القياس المقارن كأداة لتحسين جودة المنتجات الصناعية:

إن تحقيق رضا الزبون يتم خلال التزام المؤسسة بالجودة في منتجاتها و عملياتها وأساليبها ، إذ ينظر للجودة على أنها امتداد للمستهلك بما يحتاج إليه من خدمات ذات سمات و خصائص تفي بمتطلبات وحاجات وتوقعات في الوقت الذي يلائمه ، من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة ويشارك في تقديمها وبنائها جميع العاملين في كافة المستويات ويبرز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة في كونها تعزز قدرة المؤسسة

لكسب الميزة التنافسية إذ تعد الأداة الأكثر فائدة في تحقيق استراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للتحسين المستمر وخفض التكلفة وبما يساعد في أن تكون المؤسسة رائدة. وان مفاهيم الجودة تتمثل في مايلي (مجلل دواي اسماعيل):

أ_ ضمان الجودة: وهي عملية قابلة تتخذ قبل تقديم الخدمة وهدفها تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل واكتساب الخدمة بنوعية مطلوبة ومحددة مسبقا.

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

ج_ إدارة الجودة: هي نضام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة عمليات ومخرجات مستخدما أسلوب علميا متميزا ، ويشير مصطلح الجودة الشاملة في الصناعة إلى الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسة الصناعية لتوجيه الموارد والعمليات لرفع مستوى المخرجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن .

إن من متطلبات القياس المقارن هو التركيز على رضا الزبون بحيث يهدف القياس المقارن إلى جعل المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على رضا الزبون، فهو لا يكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية، بل تسعى إلى ضمان الرضا لكل زبون وبدون استثناء من خلال تقديم المنتجات الصناعية بأعلى جودة و بأقل سعر (سمير عبد الوهاب، 2009) ، وإذا كان الهدف من قياس الجودة ضمن برنامج متكامل للجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة من خلال تحديد نواحي القصور و تحسينها فان القياس المقارن يحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة، حيث أن المقارنة التي تتم في عملية القياس المقارن غالبا ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياسا بالأداء المتميز في الصناعة في جميع النواحي.

IV. الخاتمة:

قد تبين مما سبق أن القياس المقارن *benchmarking* أسلوب فعال يساعد على تحسين جودة المنتجات الصناعية من خلال العمل على مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع أداء مؤسسات أخرى رائدة في نفس مجال النشاط، كما يعتمد مفهوم الجودة على بيانات القياس المقارن كونها مدخلات، وتستطيع المؤسسات بفضل القياس المقارن أن تعرف كيف ستنافس المؤسسات الأخرى وتستطيع بواسطته أن تكتشف العمليات الرئيسية التي تشكل نقاط ارتكاز يقوم عليها بقاء المؤسسة و استمرارها، ويساعد القياس المقارن على تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول على تحسين الأداء حيث تتسع فرص الابتكار لديهم. ولنجاح القياس المقارن و استخلاص الفائدة القصوى منه لابد من احترام مراحل تطبيقه مع اقتناع القيادات الإدارية به لتتمكن من تجنيد العاملين لتطبيق التحسينات اللازمة ومعرفة السلبيات التي تحدث في المؤسسات وكيفية معالجتها وهذا لمواكبة التغير الحاصل في عالمنا المعاصر، وهذا من شأنه أن يساهم بالنهوض بواقع المؤسسات المحلية لتصبح قادرة و مبدعة لكي تضمن البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافس بات البقاء فيها للأفضل.

المراجع:

أولاً: العربية

1. بتول عطية الموسي، سعدون محسن سلمان، تكامل المقارنة المرجعية و قياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل إدارة الجودة، ص 12، www.iasj.net/ias.pdf
2. محمد علي عبيد الخزمي ، المقارنة المرجعية ، حلب، 2008 / 2009 ص 6 ، www.edarta3mal.com
3. محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري، عمان، 2009، ص 31
4. مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الربحية، www.iasj.net/iasj
5. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 12 - 283
7. سمير زهير الصوص، المعايرة النموذجية، فلسطين 2008 ص 1 <http://www.myqalqilia.com/Benchmarking.htm>
8. سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية، ص 3، <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan022080.pdf>
9. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص 26
10. توفيق محسن عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 194
11. خالد محمد بني حمدان، فراس سليمان الشلبي، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس و العشرون، 2010، ص 227، www.bae-co.com/twviss/2511.pdf

ثانياً: الأجـنبية

1. Brilman Jean, les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998, p17
2. Fines Todd, Snyder, Louise, « what is the Difference between Performance Management and Benchmarking, 1999.
3. Fabien Lepoivre, Benchmarking : concept et méthodologie ,Nevaoconseil, Nantes, France,2005 ,voir le site www.nevao.fr , p.14

4. Gerald J. Balm, Evaluer et améliorer ses performances–le benchmarking, Afnor, Paris, 1994.
5. Jean claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Paris, 2001, p 15
6. JACQUES GAUTRON, J.ALEXANDRE–M.BAZINET–I.BONNEAU–BLAIRE–D. CHADEBEC C.CORNEC–J.C. COUSIN–J .DURAND–B. HAVRET, le guide du Benchmarking, édition d'organisation, Paris, 2003, p, 37
7. Juran Dj, gestion de la qualité, AFNOR, Paris, 1983, p.03
8. Karlöf, Bengt , Östblom, Svante , LE BENCHMARKING, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité, Masson, paris, 1994, p06
9. Laurent Hermel, Pierre Achard, le Benchmarking, AFNOR, Paris, 2007, p06.
10. Meria cristian, la qualité des produits industriels, Ed dunod, Paris.
11. M.periqord, réussir la qualité totale, édition d'organisation, Paris,1987