المقارنة المرجعية مفهومها وأهمية تطبيقها

دكتور

عبدالرحيم محمد

استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

drabdo68@yahoo.com

البحث منشور بدورية دراسات أمنية العدد 7 ديسمبر 2012

مقدمة:

تعد عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل، و تحقيق رضا العملاء والاستفادة من قدرات العاملين في المؤسسة في تحقيق التميز والإبداع.

ونظرا لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع ، والمنافسة القوية التي فرضت أمام العملاء متلقي الخدمة العديد من البدائل ، مما جعل هناك صعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تستمر بمفردها وتحقق التحسين والتطوير إلا من خلال التعاون تستطيع من خلال الإطلاع على ما يقومون به والاستفادة منه في تطوير أعمالها.

من هنا تزايد الاهتمام بالمقارنة المرجعية Benchmarking، لقياس وتقييم أداء هذه المؤسسات، وتحديد نواحي القصور فيها، بالمقارنة بالآخرين، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة. وقد انتشر تطبيق هذا المدخل في الوحدات المحلية في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، واليابان.

فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة والوحدات المحلية على تنظيم قدراتها على تطوير كل العمليات الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة على رضا المواطن وذات كفاءة عالي

و يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الأداء حيث أنها تجيب عن العديد من التساؤلات التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على إمكانياتها ووضعها بين المؤسسات العاملة في نفس المجال وهذه التساؤلات هى:

- أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال ؟
- ما هي هى المجالات التي تحتاج إلى تحسين ؟
- ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن أن نقارن عملياتنا بعملياتها؟
- كيف يمكن استخدام أساليب هذه المؤسسات في مؤسستنا؟
- كيف يمكن أن نتميز بين هذه المؤسسات ؟

أولا: نشأة وتطور مفهوم المقارنة المرجعية

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة فالمعني الأصلي لها Surveying Land where Mark أو المركز المعروف، ويعتبر مرجعا لأخذ المقاييس قياسا عليه، فهذا المصطلح كان يستخدمه المساحون في مسح الأرض من خلال تحديد علامات أو إشارات Benchmarks، تكون نقاط مرجعية أو دلاله معينة Reference Points ، لمواضع محددة مسبقا تقّوم استنادا إليها النقاط الأخرى.[1]

تعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام (1810)، عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. كانت اليابان أول البلدان التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية خمسينيات من القرن الماضي , إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وموائمته مع ظروفهم . وبعد تلك العملية بدأت اليابان في أواخر الستينيات بتطوير مبتكراتها الخاصة الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تتطورا ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص.[2]

وترجع أول الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلي عام 1938، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن(ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية.

وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة في هذا المجال في عام 1979، استجابة إلي الأزمة التنافسية.

وفي منتصف السبعينيات، أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن(ICMA) مجلدين حول هذا الموضوع : الأول في عام 1974، والثاني في عام 1977.

وفي الثمانينيات، اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكار ومبادئ، الجودة، ورضا العميل، والإدارة بالأهداف. ولكن في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، تجدد الاهتمام بقياس أداء الحكومة من خلال الاستفادة من نتائج تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

تعريف المقارنة المرجعية

يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت المقارنة المرجعية أن هناك العديد من التعريفات يمكن أن نحدد أهمها فيما يلي:

- تعرف المقارنة المرجعية بأنها "مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المنتفعين والتفوق عليها .[3]
- وتعرف بأنها تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة. [4] "
- ويعرفها البعض بأنها آلية وأسلوب منظم يهدف إلى التعلم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني[5].
- يعرفها Burder بأنها عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير[6].
- ويعرفها Fisherبأنها العملية المستمرة للمقارنة والقياس للشركات الرائدة عالميا بهدف اكتساب المعرفة التي تمكنها من تطوير وتحسين أدائها[7] .

والمقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات ، وهى ليست تقليدا لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم.

دوافع التوجه نحو إتباع المقارنة المرجعية:

توجه المؤسسات نحو تطبيق المقارنة المرجعية ، ليس الهدف منه التطبيق لمجرد التطبيق، ولكن هذا التوجه جاء نتيجة التحولات الكبيرة التي تمر بها البيئة التي تعمل بها المؤسسات والتي تتمثل في التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة ، من هناك كان على المؤسسات ضرورة معرفة كيف تسير الأمور من حولها، ويمكن تحديد بعض النقاط الرئيسية التي تعتبر دافعا نحو التوجه لتطبيق هذا المفهوم.

1- تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها مقارنة بالآخرين.

2- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة مقارنة بالآخرين.

3- التطور السريع وتطبيق منهجيات التحسين والتطوير.

4- فقدان المؤسسة لنسبة من الحصة السوقية.

5- المؤسسات المنافسة تقدم منتج ذو جودة أفضل.

6- الحاجة إلى معرفة أساليب وطرق أكثر تميزا .

7- البحث على الإبداع والابتكار.

5. أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى الأنواع التالية كما جاء في الأدبيات وهى:

تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها:[8] - [9]- - [10] -

1-مقارنة مرجعية تنافسية Competitive Benchmarking ومقارنة مرجعية غير تنافسية Non-Competitive Benchmarking:

المقارنة المرجعية التنافسية هى مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونـة أو التسليـم، ويطلق على هذا النـوع "بالمقارنة المرجعية للأداء".

تكمن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة ومنافسة الشريك، مع إدراك أفضل للوضع التنافسي، وإمكانية تحسينه. كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيراً من ناحية التاريخ والفلسفة الإدارية المتبعة، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن بلوغ الأداء المتفوق لن يكون بمعرفة ومضاهاة طرائق المنافسين فحسب، بل التفوق عليها عبر تأسيس معايير عالمية عن طريق البحث عن الأفضل خارج الصناعة، سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة الطرائق الأفضل في الأداء. وهذا ما تؤسس عليه المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى "بالمقارنة المرجعية للممارسات ، كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين أو التوزيع أو الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجـات ، كالتجميـع أو الفحص أو الشحن. أو "بالمقارنـة المرجعيـة الوظيفـة بين وظائف متشابهـة. أو "بالمقارنـة

المرجعيـة العامـة التي تركز على طرائق عمل الأشياء وكيفية الانجاز مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها. و تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. أنها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضلBest-in-Class Benchmarking

2-مقارنة مرجعية داخلية Internal Benchmarking- ومقارنة مرجعية خارجية External Benchmarking :

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما المنظمة ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين. ويمتاز هذا النوع من المقارنة بسرعة وسهولة الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين. إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية. أما المقارنة المرجعية الخارجية فهى مقارنة عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات أو وظائف مؤسسات أخرى تنفذ نفس النشاط أو نشاط أخر .

3-المقارنة الدولية International Benchmarking

وهى تركز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات في أي مكان في العالم، لأنه من المنطقي أن عدد المؤسسات المتشابهة والتي يمكن المقارنة معها داخل الدولة والتي تحقق نتائج متميزة محدود جدا . فالعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى زيادة المشروعات الدولية. ويحتاج تطبيق المقارنة المرجعية الدولية إلى مزيد من الوقت. مع مراعاة أن عملية تحليل النتائج تحتاج إلى دقة لمراعاة الاختلافات الوطنية.

4-المقارنة المرجعية الإستراتيجية: Strategic Benchmarking

وهى تركز على دراسة وفحص الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل (على سبيل المثال، الموضوعات المتعلقة بالكفاءة، تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة، تطوير قدرات التعامل مع التغيير)، بحثا عن الميزة التنافسية لتلك الإستراتيجيات بهدف التعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء إستراتيجيات ناجحة.

5-المقارنة المرجعية للعمليات Process Benchmarking

يركز هذا النوع من المقارنة على تحسين العمليات المهمة في المؤسسة وذلك من خلال مقارنتها مع أحسن تطبيقات الأداء في المؤسسات المتشابهة وهذا يتم في المدى القصير.

6-المقارنة المرجعية الوظيفية

وهى مقارنة الأعمال والوظائف بالمؤسسة بنفس الوظائف في مختلف القطاعات للوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية .

أهمية المقارنة المرجعية

تلجأ المنظمات إلي تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف وهى: [11]

١- ترشيد النفقات:

يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلي البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

٢- إتاحة فرص التعلم المستمر:

يتيح تطبيق المقارنة المرجعية فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات

الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.

٣- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجيًا - نحو النماذج الأفضل:

مما لاشك فيه أن المقارنة المرجعية تتيح الفرصة للمنظمة للتوجه الداخلى والخارجى للتعرف على النماذج الأفضل فى الأداء والجودة، بما يحقق فى النهاية رضاء المنتفعين من الخدمات. وينعكس ذلك التوجه علي العاملين، حيث توفر لهم الإدارة العليا فرص المشاركة وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل. وبصفة عامة، يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.

٤- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل:

تساعد المقارنة المرجعية على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الإبتكار أمامهم، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوفر لدي المنظمة أمثلة علي أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

٥- توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية:

تؤدى المقارنة المرجعية إلى توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية وتشجيع المنافسة فيما بينها علي تحسين الأداء وإدخال آليات السوق، ضمن استراتيجيات العمل.

٦- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة:

يمكن تطبيق المقارنة المرجعية الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: مثل: أين نحن

الآن؟ وأين نريد أن نكون؟، وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقى، حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها. وبالتالي، فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

٧- تبنى ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل:

تعمل المقارنة المرجعية على تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء،

والتركيز علي تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز علي الأولويات. وتتفق المقارنة المرجعية مع إدارة الجودة الشاملة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر. كما أن المقارنة المرجعية من خلال تحديدها لنواحي القصور وسبل تحسينها تفيد إدارة الجودة الشاملة.

أيضا من مراجعة العديد من الدراسات والكتابات تبين أنها تناولت أهمية المقارنة المرجعية في النقاط التالية:

1- عملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية .

- تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة في تحديد رؤيتها المستقبلية والرسالة التي تسعي إلى الوصول إليها وقطاعات السوق المستهدفة والعملاء التي تسعى للوصول إليهم.
- تساهم أيضا في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وتحديد نقاط القوة التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف بما يحقق لها موقع متميز بين المؤسسات.
- تمكن المؤسسة من تحديد سياسات العمل والإجراءات التي تهدف إلى مشاركة جميع الموظفين في أعمال المؤسسة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين.

2-تحليل المشكلات وصناعة واتخاذ القرار

لا توجد مؤسسة من المؤسسات إلا وتواجهها مشكلات ، وكلما كان لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع هذه المشكلات بعقل مفتوح وبطريقة التفكير خارج الصندوق كلما ساعد ذلك في حلها.

والمقارنة المرجعية تساهم بشكل كبير في حل مشكلات العمل من خلال دراسة حالات الشركات المماثلة والمشكلات التي واجهتها والوصول إلى حلول تساعد في حل مشكلاتها.

3-التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو أحد الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسة على الاستمرار ومواجهة المنافسة، والاعتماد على المقارنة المرجعية يتساهم في فهم العمليات وسهولة تصميمها بما يساهم في عملية قياسها ومتابعتها وبالتالي تطويرها.

4-تحقيق رضا العملاء والرضا الوظيفي:

تساهم المقارنة المرجعية في قياس درجة رضا العملاء عن المؤسسة، فمن خلال مقارنة مؤسسة بأخرى يمكن التعرف على الخطوات التي تتبعها المؤسسة المتميزة في التعامل مع العملاء وتبني هذه الخطوات بما يساهم في تحسين الأداء الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملاء وبالتالي رضائهم عن المؤسسة والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.

أيضا التعرف على نظم العمل المتبعة ونظام الأجور والمكافآت وأساليب وطرق العمل، يحقق الرضا عن الوظيفي ويجعل المؤسسة جاذبة للكفاءات ويقلل من دوران العمالة بها .

5-تطوير إجراءات العمل

تساهم المقارنة المرجعية عندما تتم بشكل مستمر عند تقوم بها المؤسسات بشكل مستمر في تطوير الإجراءات المتبعة في الإنتاج وفي تقديم الخدمات.

مجالات المقارنة المرجعية:

هناك بعض المجالات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية وهي:[12]

- مراجعة دورية لموقع المؤسسة التنافسي والبحث عن محاور جديدة للتميز.
- مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل مفاهيم وابتكارات التحسين المادي والمعنوي.
- مراجعة تصميم المنتج والخدمة بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد (القياس المقارن) حفاظا علي المركز التنافسي للمنشأة.
- مراجعة وتطوير تصميم المنتج بصورة تمكن من الوصول لشرائح جديدة من العملاء.
- مراجعة تصميم أساليب الإنتاج لتتناسب مع التطور المستمر للمنتج والارتفاع المستمر في كفاءة أداء العاملين وتنوع مهاراتهم.
- مراجعة مستمرة لمواصفات الأمن والسلامة لموقع العمل والمعدات والأدوات المستخدمة للحد من حوادث العمل وإصابات العاملين.
- مراجعة مستمرة لأسلوب الأداء البدني لجميع العاملين لضمان الانتفاع الأمثل بقدراتهم البدنية والحفاظ علي سلامتهم.
- مراجعة مستمرة لمستوى الأداء الفني والمهارة للعاملين لتصميم وتطوير برامج التدريب المناسبة

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال المقارنات المرجعية الخطوات التي يمر بها تطبيق المقارنة المرجعية ، نذكر منها المراحل التي حددها أحد الكتاب وهى تتلخص في الآتي:[13]

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم التعرف على العمليات والإجراءات التي يراد تحسينها فيتم دراستها بشكل تفصيلي بدءا بمدخلات العملية وانتهاءا بالمخرجات، فالدراسة التفصيلية تساعد على التعرف على أماكن الخلل والضعف في أي عملية للحصول على منتج أو تقديم خدمة ، فعلى سبيل المثال :شركة زيروكس

حددت 67 عملية و إجراء لإنتاج الطابعة بشكل نهائي مبتدئه بالخطوات والإجراءات التي تؤثر على رضا العميل .

وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية تقوم بها المؤسسة وهى:

أ. تحديد العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.

ب. تكوين فريق العمل المسئول عن عملية المقارنة المرجعية .

ج. فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعياً.

د. تحديد مقاييس ومعايير أداء العملية .

ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة معايير يجب استخدامها للقيام بالمقارنة المرجعية وهى:

- تأثير العملية على عوامل النجاح الحرجة Critical Successful Factor في المؤسسة.
- أهمية وتأثير هذه العملية على الوظائف الرئيسية في المؤسسة.
- العمليات المؤثرة في أنشطة ومجالات المؤسسة والمشكلات التي تحتاج إلى حل.

ولنجاح هذه المرحلة يجب :

1- الحصول على الدعم من الإدارة العليا لمساعدة فريق العمل وإعطاءه الصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه.

2- تحديد أهداف واضحة للمقارنة المرجعية.

3- يجب أن يتضمن فريق العمل عناصر من جميع أقسام المؤسسة التي سيتم مقارنتها مرجعيا، والقيام بتدريبهم ووجود خبير متخصص مع الفريق.

المرحلة الثانية : البحث وتحديد شريك المقارنة:

تركز هذه المرحلة على :

- تحديد المؤسسات التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها.
- المقارنة بين المؤسسات واختيار واحدة أو أكثر من بينهم.
- التواصل مع المؤسسة المختارة والعمل على كسب موافقتها على المقارنة المرجعية معها.

ويجب أن تتم موافقة الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة ومعرفته بالإجراءات وتتابع عملية المقارنة المرجعية وينبغي أن يراعى في شريك المقارنة المرجعية ما يلي :

1- **حجم وحدة الشريك** : أي علاقة حجم الوحدة المقارن بها لحجم الوحدة المقارنة .

2. عدد الشركاء للمقارنة : كلما زاد عدد الوحدات المختارة للمشاركة بالمقارنة كلما زادت فائدة المشروع .ومع زيادة العدد تزداد أيضا مشكلة الربط والتشابه وكذلك الزمن وأولوية البيانات .

1. **موقع الشريك التنافسي في الصناعة :**

قد يكون ضمن المنافسين داخلين جدد أو وحدة رائدة في مجال الصناعة قد تراجعت مؤشرات أدائها. لذلك فإنها قد تحتاج إلى اختيار وحدات خارج حدود الصناعة للبحث عن مؤشرات أداء أفضل لنشاط وعملية معينة .

4. **درجة الثقة بين الشركاء** : لكي تحصل الوحدة المتبنية لمشروع المقارنة المرجعية على بيانات موثقة وصحيحة وبالتوقيت الملائم فينبغي أن تعطي أهمية لتنمية الثقة بينها وبين شركائها بالمقارنة . وغالباً تعمل الوحدات في المستويات القيادية في السوق على أساس المبادلة والحصول على معلومات ممكن استعمالها من الطرفين (الوحدتين المتبادلتين).

المرحلة الثالثة: جمع البيانات

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الآتي:

- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.
- تحديد الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على النقاط والنواحي المهمة في عملية المقارنة وتحديد الأنشطة والمنتجات والأساليب والعمليات المطلوب مقارنتها ، ويتم جمع المعلومات من داخل الوحدة المطلوب مقارنتها ومن مواقع أخرى للوحدة، فضلاً عن جمع المعلومات عن المنافسين خارج حدود الوحدة .

وعملية جمع البيانات تتطلب أن يكون لدى المؤسسة التي تسعى للمقارنة المرجعية علاقات قوية وطيبة مع المؤسسة التي تريد أن تقارن نفسها بها، وان تقنعها أن عملية المقارنة بهدف التعليم وتطوير الأداء ، وأنها سوف تحافظ على أسرار الشركة، وأن المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض المقارنة فقط .

وهناك طريقتين رئيسيتين لجمع البيانات ، الطريقة الأولى وهي الأكثر استعمالاً وهي طريقة توصف بالمقارنة من قبل جانب آخر . أي أن الوحدة تجمع البيانات بصورة مستقلة عن الوحدات الأخرى المتميزة في مجال العمل عن طريق مراكز البيانات .

والطريقة الثانية هي المقارنة المرجعية التعاونية ، وهي المشاركة للبيانات من خلال الاتفاق والتطوع من قبل مجموعة من الوحدات .

ويتم تبادل المعلومات إما بالحصول على البيانات من قاعدة بيانات الوحدة المعنية ، أو عن طريق طرف ثالث خارجي استشاري يقوم بالمهمة ، أو عن طريق الالتقاء المباشر ، بان تجتمع جميع إدارات الوحدات لمناقشة خططهم للمقارنة . وغالباً في هذه الحالة ما تكون هناك علاقات مبنية أساس مسبق بين الأطراف المتشاركة في المقارنة (بالنسبة للأسلوبين الأولين من الطريقة الثانية) ، ويكون الأسلوب الأخير من هذه الطريقة ، عادة أكثر سرية للأطراف المشاركة . إذ أن مصدر البيانات ، يكون غير معروف ومع ضمان سرية تبادل البيانات. و الأسلوب الأخير ، عادة المفضل ، والأكثر تأثيرا ولكنه أيضا، الأكبر تكلفة في التنفيذ . لذا فان الوحدة ينبغي أن تحلل التكلفة مقابل الفائدة من مخرجات هذه المقارنة ، وقبل الدخول في مشروع المقارنة .

إن جمع البيانات والمعلومات في المرحلة السابقة يقتضي أن تحدد :

- هل هناك فجوة بين أداء المنظمة والمنظمة المنافسة ؟
- ما هو حجم الفجوة ، وما هي أسبابها ؟
- درجة الاختلاف بين المنظمة والمنظمة المنافسة 0
- ما هي التحسينات المتوقعة إذا ما تم تطبيق أسلوب المنافس ؟

من خلال هذه التساؤلات يمكن أن نتوصل إلى أحد النتائج التالية :

- أن تكون الفجوة سالبة أي أن أداء المنافسين يفوق أداء المنظمة 0

فهذا مؤشر على الأداء المنخفض مما يتطلب ضرورة بذل الجهود لتحسين الأداء 0

n أن تكون نتائج المقارنة بين المنظمتين متساوية 0

وفي حالة تساوي الأداء مع المنظمة التي اتخذت كأساس للمقارنة ، فيجب أن تركز الجهود في البحث والتقصي عن إمكانية فرص للتحسين في المنظمات المتميزة ومحاولة تطبيقها في عمل المنظمة 0

n أن يكون أداء المنظمة أفضل من أداء المنظمة المنافسة وهنا تكون الفجوة موجبة 0

أما إذا كانت الفجوة موجبة ، فهذا يعزز من رفع الروح المعنوية للعاملين لبذل المزيد من الجهد المضاعف لأداء أكثر تميزاً 0

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات

وتشمل مرحلة تحليل البيانات الخطوات التالية:

- فرز وتصنيف البيانات التي تم جمعها.
- تحديد فجوة الأداء في المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الأخرى.
- تحديد أسباب هذه الفجوات والقصور في الأداء.

بعد جمع البيانات تقوم الوحدة التي قررت إجراء المقارنة المرجعية بتحديد الفجوات في الأداء والتي تحتاج اهتمام اكبر لتحسينها ورفع مستوى أداء النشاط الذي وجد فيه تراجع في مؤشرات أداءه . وقد تتطلب هذه التحسينات مثلا تقليص التلف ، تسليم المنتج أو الخدمة بصورة أسرع ، الفاعلية الأكبرفي تقليص تكلفة المنتج عبر دورة حياته ، أو رفع مستوى جودة المنتج وأي تحسينات أخرى مطلوبة لرفع مستوى أداء الوحدة ، وقد تتضمن قرارات تخص العاملين وحل مشاكلهم عن طريق زيادة التحفيز وإرضاء العاملين وتحسين المشاركة والقيادة .

أما تخفيض التكلفة بغرض زيادة الأرباح فهي تتم عادة كنتيجة للاهتمام بالنواحي غير المالية (المشار إليها في الفقرة السابقة) وتحسين أداءها . وإذ إن التغيير في الأرباح المالية لا يظهر إلا بعد مرور وقت معين ، فينبغي على الوحدات دراسة المسائل غير المالية على المدى القصير لكي لا تفشل عملية المقارنة المرجعية ، من خلال الحكم على المؤشرات المالية فقط والتي يصعب الإحساس بالتغيير فيها على المدى القصير.

المرحلة الخامسة التكييف:

وتشمل هذه المرحلة :

- تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الأداء.
- وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقدم في تنفيذها.
- كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.

وهذه المرحلة الأخيرة التي تبدأ فيها الوحدة المتبنية لمشروع المقارنة المرجعية بإجراء التغيير على أساس نتائج المقارنة .وتعود الوحدة بعد تنفيذ التغيرات إلى المقارنة مرة أخرى . وربما بأداء أفضل من المرة السابقة لضمان استمرارية التحسين أو التطور المستمر للأداء .

وهذه المرحلة هي أهم مرحلة لنجاح عملية المقارنة المرجعية.

ومن المسائل المهمة في إجراء عملية المقارنة المرجعية ، هي إيجاد الشريك المناسب للمقارنة ، خلال مراعاة ما يلي :

1. التأكد من إن المعلومات المجمعة قابلة للمقارنة، أي تشابه المعلومة بين طرفي المقارنة المرجعية ، وقابليتها للمقارنة مع بعضها البعض.

1. قد تكون هناك اختلافات بين سياسات الوحدات وإستراتيجياتها . مثل الأنظمة الخاصة بالمحاسبة الإدارية المستخدمة ، أو طريقة قياس تكلفة المخزون وما إلى ذلك.

وتحتاج هذه العملية إلى مشاركة العاملين الذين يملكون العملية والقائمين عليها، فيجب إشراكهم في عملية القياس المقارن لنقل وتحويل الأفكار من المنظمات المتميزة وتطبيقها في مجال عملهم وتحتاج أيضا إلى الدعم والتشجيع وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الخطة من قبل الإدارة العليا0

وعند الموافقة على تطبيق الخطة يتم إتباع الخطوات التالية:

- تحديد مهام القائمين على التطبيق.
- قائمة بالخطوات التفصيلية لتنفيذ الخطة 0
- تحديد السلطة والمسئولية للأفراد القائمين على خطة التحسين 0
- تحديد وقت لانتهاء العملية 0
- تحديد الموارد المطلوبة سواء كانت مالية أو بشرية 0
- تحديد مسئولية كل مهمة 0
- إنشاء جدولة للمهام 0
- النتائج المتوقعة من كل خطوة في التطبيق 0
- تحديد الطرق ومتابعة النتائج 0

إن أي نشاط أو مهمة أو عملية ، في الوحدة ، قابلة للمقارنة المرجعية . فالوحدة تستطيع إدخال أي مما سبق في قياساتها للأداء ، من ثم البحث عن وحدة تمارس نفس النشاط ، وبمستويات أداء أفضل ، حتى لو كانت خارج نطاق تخصصها الصناعي . كأن نقارن مستوى أداء عملية إدارة التخزين في وحدة

مصنعة لأدوات احتياطية (على سبيل المثال) ، مع مستوى أداء عملية إدارة التخزين في وحدة أخرى مختصة بتصنيع الورق ، إذا كان مستوى أداء هذه العملية أفضل وضمن المستويات القيادية .

وكلما جزئنا النشاط أو العملية إلى أجزاء صغيرة أكثر ، كلما ازدادت احتمالية نجاح عملية المقارنة المرجعية، وتحديد الفجوات ومواطن الضعف بسهولة ، لغرض إجراء التحسينات والتطوير اللازمة للبقاء ، والتوسع في الأسواق ، والتنافس .

مما تقدم يلاحظ إن عملية المقارنة المرجعية ، وحتى في حالة نجاحها في تحديد الفجوات لا تكفي لوحدها . فهي بحاجة إلى المتابعة وإجراء عمليات تحسين وتطوير مستمرة، تصاحب المقارنة المرجعية ، وتعالج الفجوات التي تم اكتشافها أثناء تنفيذ العملية . فعملية التحسين المستمر ، ضرورية ومهمة لاستمرار الوحدة ونجاحها ، وحصولها على مواقع تنافسية ملائمة في الأسواق ، وبمستوى أهمية إجراء عملية المقارنة المرجعية باستمرار.

تجارب المقارنة المرجعية

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في قياس أداء الحكومات المحلية: في عام1990، قامت هيئة معايير المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار تقرير بحثي بعنوان (الجهود الخدمية وتقارير أدائها حان وقتها الآن). كما صدر في عام 1993 كتاب إعادة اختراع الحكومة لكل من GAEBLER&OSBORNE، وفي نفس العام تم في الولايات المتحدة الأمريكية تشكيل إتحاد قياس الأداء المقارن من الجمعية الدولية لإدارة المقاطعات والمدن وجمعية مديري المدن التي يزيد عدد سكانها علي200.000 نسمة. وقد ضم الإتحاد في البداية 34 منطقة، ثم وصل بعد ذلك إلى 44 منطقة(مدينة ومقاطعة).

وقد تولت الجمعية الدولية لإدارة المدن(ICMA) الأعمال الإدارية العامة واليومية، بما في ذلك مراقبة أعمال اللجان الفنية وما يتطلبه ذلك من تجميع وتنقيح والحفاظ على البيانات التي تم جمعها والعمل على نشرها. وقرر اتحاد قياس الأداء المقارن(الجمعية الدولية لإدارة المدن ICMA) اختيار 4 خدمات هي: الخدمات الشرطية،(الدوريات الشرطية – البحث الجنائي – المرور) وخدمات إطفاء الحرائق(الوقاية من الحرائق – الإطفاء – خدمة الإسعاف الطبي) وخدمات المرافق العامة(صيانة الطرق – جمع القمامة – إضاءة الطرق– الحدائق والمتنزهات) والخدمات المعاونة(الشراء – إدارة المخاطر– الموارد البشرية – تكنولوجيا المعلومات) .

وفي بداية عام 2003، قامت الولايات المتحدة الأمريكية بمشروع قومي يهدف إلى إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عملية قياس أداء الحكومات المحلية والإبلاغ عن أية مخالفات أو قصور في أداء هذه الحكومات "مقياس الأداء الموجه بالمواطنين Citizen-Driven Performance Measurement ".

ولقد قامت الحكومة الأمريكية بإطلاق مبادرة وطنية كبرى لإشراك المواطنين في قياس أداء الحكومات المحلية، وعرفت هذه المبادرة باسم " Com NET " حيث أتاحت الحكومة الأمريكية الفرصة لفئات المجتمع المحلي لجمع المعلومات عن جميع المشاكل في شوارع المدن مثل(صنابير المياه، والإطفاء، والقمامة والسيارات المهجورة) وما إلى ذلك. [14]

وضع أسس المقارنة المرجعية في قياس الأداء

هناك صلة وثيقة بين أسس المقارنة المرجعية وقياس الأداء . يعتبر قياس الأداء الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء المؤسسي. ولكن الفوائد الحقيقية تأتي من استخدام مقاييس الأداء كقاعدة للمقارنات الداخلية والخارجية بهدف تحسين الأداء المؤسسي . ويسمى استخدام قياسات الأداء كقاعدة للمقارنات الداخلية والخارجية بمسمى " وضع أسس المقارنة المرجعية".

وهناك مدخلين لأسس المقارنة اسس المقارنة المعيارية والأسس التي تعتمد على العمليات.

- المدخل المعياري يركز على الحسابات الرقمية لمؤشرات الأداء كتكلفة الوحدة، والوقت المستغرق للاستجابة والذي يمكن مقارنتها مع البيانات المماثلة في المؤسسات الأخرى. أسس المقارنة المعيارية لا توفر معلومات عن مدي إمكانية عمل تحسينات و كيفية الوصول إلى هذه التحسينات
- أما المدخل القائم على العمليات يركز على المقارنة بين العمليات والنشاطات التي تؤثر في أداء الوظيفة.

من الناحية العملية فإن المدخل المعياري يتيح تحديد مواضع المشكلة بينما المدخل القائم على تقييم العمليات يساعد صانعي السياسة على إيجاد الحلول لهذه المشاكل.

أسس المقارنة المرجعية في المواصلات العامة بهونج كونج:

تنقل شركة المواصلات العامة بهونج كونج (MRTC) 2.4 مليون راكبا يوميا عبر هونج كونج، وتعتبر الشركة واحدة من أفضل المؤسسات من ناحية خدمة العملاء ومن أفضل المؤسسات العامة للمواصلات في هونج كونج من حيث الاستخدام الأمثل للمال لتقديم أفضل خدمة. تقوم شركة المواصلات العامة بعمل أسس لمقارنة الأداء سنويا من خلال مشروعها لأسس المقارنات الذي أنشأ منذ ثلاث سنوات عن العمل في مجال المترو. وقد أمضى فريق العمل وقت طويل في وضع 18 مؤشرا رئيسي لقياس الأداء للتمكن من عمل مقارنات بصورة أفضل بين خدمات (MRTC) المترو ،"صنفت شركة المواصلات العامة في الترتيب ضمن الشركات الأخرى" ولكنها ضعيفة في "كفاءة الموظفين" و"إدارة الطوارئ". ولتحسين فرق خاصة تجتمع بصفة منتظمة، قيمت (MRTC) مواطن الضعف من خلال زيارة الشركة للجهات التي تقوم بأفضل مستوى في

الأداء. ولكنها أدركت أن هناك عوامل مثل النظام الاجتماعي والثقافي والقوى الشرائية تجعل من الصعب تطبيق النتائج المكتسبة من هذه الدراسات.

في عام 1995 ، قامت شركة (MRTC) و تسع شركات أخرى بمناقشة عدد من العمليات المهمة التي ستفيد أغلب الأعضاء وقد تم الاتفاق المتبادل على عملية التوريد والشراء. وبناء على أسس المقارنة التي تم تبنيها من الدراسة التي أقيمت على المورد ، فقد أعادت الشركة (MRTC) وضع المواصفات لاختيار المورد وأنشأت نظام شراء إلكتروني شامل لكل أوامر الشراء بالشركة.

هذه التغيرات خفضت المواد الموردة بنسبة 40% (10000 إلى 6000) وحققت 30 % في توريدات السكك الحديدية و 20 % وفر في توريدات الزي الموحد، بالإضافة إلى أن شركة (MRTC) خفضت من معدل الأضرار/ المرفوض بنسبة 49 % وحصلت على أسعار أفضل بسبب الشراء بالجملة وأيضا على أفضل ترتيبات للشحن.

ويوضح الجدول التالي أسس المقارنة المرجعية في شركة (MRTC) بهونج كونج:

التصنيف	مؤشر الأداء الرئيسي	أفضل الممارسات	درجات شركة (MRTC)	ترتيب شركة (MRTC)
الأداء المالي	التكلفة الكلية للراكب الواحد	0.16	0.42	2
	التكلفة التشغيلية للراكب الواحد	0.9	0.24	2
	تكلفة الصيانة/ الإيراد، إيراد تشغيل العربة الواحدة	0.59	1.30	5
	العائد من رسوم تذاكر المسافر الواحد	1.15	0.61	4
	إجمالي العائد التجاري/ تكلفة العمليات (متضمنة رسوم الصيانة)	6.19	6.19	1
	تكلفة العمليات/ الإيراد، لكل كيلو متر تقطعه العربة	0.20	1.05	3
الكفاءة	رحلة الراكب/العدد الكلي للموظفين بالإضافة إلى عدد الساعات المستغرقة	64	62	2
	العائد من كل كيلو متر/ مجموع الموظفين بالإضافة إلى عدد الساعات الموظفين	2.25	1.960	2

استخدام الأصول	المسافة بالكيلو لكل راكب/ عددا لكيلو مترات الكلي	%34.1	%23.7	3
جودة الخدمة	إجمالي ساعات التأخير للراكب الواحد في كل 100 رحلة	2.38 دقيقة	2.38 دقيقة	1
	عدد الرحلات التي وصلت في موعدها/ إجمالي عدد الرحلات	%99.8	%99.8	1

Source: Vicki J. Powers. 1998. Benchmarking in Practice. Issue 11. The American Productivity and

Quality Center

1- Harrington, H.James & Harrington, James S. , "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York),1996,P.29.

2- **Horngren , Charles T. , Datar , Srikant M. & Foster , George , "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" , 9th ed. , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey , (1997) ,P.50.**

3- McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. "Benchmarking: Atool for Continuous Improvement". John Wiley & Sons, New York, 1992, p25.

4- Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product,1995,p69.

5- - The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 .

6- www.benchmarking.gov.

7- Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others. Public Sector Benchmarking: A practical Approach" Management, vol.76, No. 1994, pp.9-22.

8- Fisher R.J., “An Overview of Performance Management”. Public Management. Vol. 76, No. 9 1994,, S2-S18.

9-د. ايثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، **مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية** ، العدد (54) / 2005 ،ص ص : 87-117

10- http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm

11- Bobergman & Bengt ,klefsjo),quality : from customer needs to to customer satisfaction, mcgrow- hill book company , 1994,p.235.

12- د. سمير محمد عبدالوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات فى الدول العربية، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدار العامة الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص12-13 .

13- http://edara-eg.net/new_page_17.ht

14- Anderson, Bjorn & Moen, Rune M. "Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work" the Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, 2006.

15-د.سمير محمد عبد الوهاب،مرجع سبق ذكره

---

[1] Harrington, H.James & Harrington, James S. , “High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success”. McGraw-Hill, New York),1996,P.29.

[2] **Horngren , Charles T. , Datar , Srikant M. & Foster , George , “Cost Accounting : A Managerial Emphasis” , 9th ed. , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey , (1997) ,P.50.**

[3] McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. “Benchmarking: Atool for Continuous Improvement”. John Wiley & Sons, New York, 1992, p25.

[4] Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). “Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product,1995,p69.

[5] - The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the

World Wide Web: www.benchmarking.gov.Ukhttp://

[6] - Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others. Public Sector Benchmarking: A practical

Approach” Management, vol.76, No. 1994, pp.9-22.

[7] - Fisher R.J., “An Overview of Performance Management”. Public Management. Vol.

76, No. 9 1994,, S2-S18.

[8] د. ايثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، **مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية** ، العدد (54) / 2005 ،ص ص : 87-117

[9] http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm

[10] Bobergman & Bengt ,klefsjo),quality : from customer needs to to customer satisfaction, mcgrow- hill book company , 1994,p.235.

[11] د. سمير محمد عبدالوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات فى الدول العربية، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدار العامة الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص12-13 .

[12] http://edara-eg.net/new_page_17.htm

[13] Anderson, Bjorn & Moen, Rune M. "Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work"

the Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, 2006.

[14] **د سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية ،** المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1 – 4 نوفمبر 2009م