

المحور الرابع: القياس المقارن (المقارنة المرجعية) Benchmarking

يعتبر القياس المقارن من الأدوات الإدارية الحديثة التي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات بصفة مستمرة ودائمة، من خلال تحديد نقاط الضعف أو الانحراف في أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى أو داخل المؤسسة نفسها والعمل على معالجة وتصحيح تلك الانحرافات وكذلك التحسين والتطوير بهدف الوصول الى أفضل مستويات الأداء.

1- مفهوم القياس المقارن Benchmarking:

يوجد العديد من التسميات لمصطلح Benchmarking على غرار القياس المقارن، القياس المرجعي المقارنة المرجعية، المعايير النموذجية، المقارنات القياسية، المقارنة بالفضل، المقارنة بالتميز، الإقتداء بالتجارب الناجحة... إلخ، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالقياس المقارن تتباين فيما بينها حسب مجال النشاط المستهدف:

التعريف الأول: " القياس المقارن هو البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى التميز " ¹.

التعريف الثاني تعريف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية: " القياس المقارن بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها " ².

التعريف الثالث: " وتعرف بأنها تعلم المعرفة من الآخرين، كونها عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة " ³.

وكذلك عرف Rayburn, Letricia Gayle, (1989) المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف العالمي، إذ أن المديرين يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو أقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى ⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القياس المقارن بأنه عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير مستويات الأداء المقبولة باستمرار لإحداث تغيير في المؤسسة نسبة إلى الآخرين من المؤسسات الرائدة أو المتميزة في نفس مجال النشاط، من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات ونقلها إلى غيرها من المؤسسات الأخرى، وقد

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيد، تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للاسمنت، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 54، 2009، ص 54.

2 - شهيد محمد، بوشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، 2014، ص 74.

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

4 - يحيى شحده محمد غشيم، أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزرقاء، 2014، ص 19.

يكون القياس المقارن داخل المؤسسة أو خارجها بين مؤسسات تمارس أعمالاً تختلف كلياً عن المؤسسة، ولكنها تتفوق بمعايير أداء متميزة.

2- أهمية القياس المقارن Benchmarking:

إن استخدام أسلوب القياس المقارن يجعل المؤسسة تنتقل من وضع تفكير وتصور إستراتيجي داخلي (داخل المؤسسة) إلى تصور إستراتيجية تنافسية خارج المؤسسة عن طريق نقل المعارف وإكتساب الخبرات من المؤسسات الأخرى، بهدف تحقيق أفضل الأداء والنتائج من خلال ما يلي:

- ترشيد النفقات.
- قياس أعمال المؤسسات بأعمال المنافسين وبشكل مستمر.
- وضع معايير أداء أفضل للنجاح والتميز في الصناعات المنافسة.
- معرفة مستوى أداء المؤسسات وقياسه بأداء المنافسين.
- تحسين وتطوير العمليات الحالية للمؤسسة وتطويرها باكتساب أفضل الطرق لتحقيق الهدف .
- يساهم القياس المقارن في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.
- يساعد القياس المقارن المؤسسة في تحديد الأولويات في تلك المجالات الأكثر حاجة للتحسين.
- يساهم القياس المقارن في زيادة كفاءة وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وفعاليتها وتجعلها أكثر تنافسية.
- يساعد القياس المقارن المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة أو الإنحراف بين أدائها والوحدات الأخرى.
- يساعد القياس المقارن على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادات الوحدات والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- يساهم القياس المقارن بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

3- أنواع القياس المقارن Benchmarking:

يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن وفقاً لرؤية المؤسسة وما تريد تحقيقه إلى:

أ. القياس المقارن الداخلي: Benchmarking interne:

يقصد بالقياس المقارن الداخلي هو الاستفادة من تجارب 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...إلخ، والقياس المقارن الداخلي هو الذي يتم داخل المنظمات الكبيرة التي لها عدة فروع و وحدات إدارية، حيث تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المؤسسة ذاتها سيما المؤسسة ذات الأعمال المتعددة، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المنظمة، ومن مزايا هذا النوع القدرة على الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين، لما يمكن من المقارنة بشكل جيد، وكذا تخلق بيئة اتصالية مشتركة داخل المؤسسة.

ب. القياس المقارن الخارجي: Benchmarking externe:

يقصد بالقياس المقارن الخارجي الاستفادة والتعلم من أفضل المنافسين من المؤسسات الأخرى الرائدة التي تعمل في نفس مجال نشاط المؤسسة أو مجال آخر، وقد تمتد المقارنة إلي منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة في مجال من مجالات العمل داخل الدولة، ومن مميزاتها تحقق الإنفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين، ويتميز هذا النوع من المقارنة بالصعوبة نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين فهو يتطلب نظام استخباراتي قوى، ويشمل القياس المقارن الخارجي ثلاث النوع من المقارنة تتمثل في :

1- القياس المقارن الوظيفي: Benchmarking Fonctionnel:

يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات رائدة سواء كانت تنافسية أو غير تنافسية مثلا كيفية إسكان وإستقبال المرضى في المستشفيات ومقارنتها مع إستقبال العملاء في الفنادق المتميزة.

2- القياس المقارن التنافسي: Benchmarking Compétitive:

ويتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بالأداء الحالي للمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس الخدمات أو السلع بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المؤسسة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للأداء"، ويعتني هذا القياس بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكله الخدمات و السلع ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للحفاظ علي أوضاع المنافسة وتستخدم هذه المقارنة كذلك في مجال الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة،... إلخ، وفي بقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

3-القياس المقارن التشغيلي: Benchmarking Operational:

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، وتتم فيه المقارنة بين الممارسات التنظيمية وأساليب الأداء وتنظيم العمليات، هذا القياس يركز علي الأنشطة الحيوية ، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة، وتتيح مقارنة العمليات عوائد أسرع علي تحسين الأداء، وتتم المقارنة بين العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المؤسسة.

4- خطوات تطبيق القياس المقارن:

يمر تطبيق القياس المقارن بعدة مراحل نذكر منها ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.

في هذه المرحلة يتم التعرف على العمليات والإجراءات التي يراد تحسينها فيتم دراستها بشكل تفصيلي، أي يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها (من خلال اختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المقارن بالإعتماد على تقييم الأداء الحالي)، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري

المقارنة معه. ويتم كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة، وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية تقوم بها المؤسسة وهى:

- تحديد العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.

- تكوين فريق العمل المسئول عن عملية المقارنة المرجعية .

- فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا .

- تحديد مقاييس ومعايير أداء العملية .

المرحلة الثانية : إختيار المؤسسة الأفضل للمقارنة.

بعد الانتهاء من فهم ودارسة العمليات الداخلية والوظائف وتحليلها وتوثيقها، يمكن اتخاذ قرار بدأ

اختيار المؤسسة الأفضل أداء (إيجاد شركاء القياس المقارن)، وتركز 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.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات.

يتم جمع المعلومات من داخل الوحدة المطلوب مقارنتها، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن المنافسين خارج

حدود الوحدة (بغرض الحصول على الفهم والإدراك الكامل لعمليات الشركاء المنافسين)، وفي هذه المرحلة يتم

تحديد الآتي:

- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

- تحديد الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات.

وهناك طريقتين رئيسيتين لجمع البيانات، الطريقة الأولى وهي الأكثر استعمالا وهي طريقة توصف

بالمقارنة من قبل جانب آخر، أي أن الوحدة تجمع البيانات بصورة مستقلة عن الوحدات الأخرى 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.

المرحلة الرابعة: تحليل البيانات.

يتم في هذه المرحلة توضيح المعرفة العملية المكتسبة بغرض تحديد الفجوات في الأداء ما بين المؤسسة

الراغبة بتحسين أدائها وشركاء القياس المقارن والأسباب التي تؤدي إلى تلك الفجوات، وما هي عوامل تفوق

الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية، 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.

المرحلة الخامسة: مرحلة التحسين.

يتم التحسين بالاستناد على المدخلات من شركاء القياس المقارن لتنفيذها وغالبا ما تكون هذه المرحلة طويلة في أمدتها مقارنة بالمراحل السابقة.

في حالة وجود فجوة سالبة فهذا يؤكد ضرورة بذل جهود للتحسين، فيجب القضاء على الفجوة، بإيصال نتيجة الدراسة للأفراد العاملين في المؤسسة الذين يمكن أن يساعدوا في إتمام التحسين، وفي حالة تساوي الأداء فهذا يتطلب بحث وتفصي إضافي لتحديد ما إذا كانت هناك حالة فرصة للتحسين، وقد يؤدي تقسيم العمليات إلى مجموعة من العمليات الفرعية واكتشاف بعض الفرص للتحسينات، وتشمل هذه المرحلة :

- تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الأداء.

- وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقدم في تنفيذه.

- كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.

ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة. حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.