

# الفصل الثالث عشر

إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية وبرامج ضمان الجودة



## مقدمة:

تستلزم الحكومة الإلكترونية كمشروع، أساسيات لقيامها، وهذه الأساسيات هي: مدى انتشار استخدام الانترنت، وجود تشريعات مناسبة لتنظيم التعامل الإلكتروني، تعاون مختلف القطاعات، انتشار الحاسب الآلي وصلابة البنية التحتية للاتصالات وإعادة هندسة الإجراءات

لقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة الهندسة Re-engineering، وإعادة الهيكلة Re-structuring.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management".

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة مجتمع ما بعد الرأسمالية - بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس راس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

ولتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في استراليا وانجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو التعليمية Learning Organization، ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والإبتكار.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة. وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم.

وقبل البدء بالتحدث عن إدارة المعرفة وأثره في تعزيز الحكومة الإلكترونية والتي تعتبر جزءاً هاماً في الإدارة الإلكترونية، يجب أن نتحدث قليلاً عن العنصر الأساسي لتطبيق إدارة المعرفة وهو إعادة الهياكل التنظيمية وما هي الأسباب الداعية لتغيير الهياكل التنظيمية وما التحديات التي تواجه إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم. إعادة هيكلة المؤسسات:

لقد تبنت الحكومة الأردنية برنامج تطوير القطاع العام للأعوام ٢٠٠٤-٢٠٠٩ بهدف تحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية وتوجيهها للعمل نحو الأهداف الإستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى مع التأكيد على أن يكون التغيير من الداخل وإلى إيجاد هيكل حكومي كفؤ يكون أقل تعقيداً وأكثر شفافية ويركز على المهام والمسؤوليات الأساسية للحكومة<sup>١</sup>.

### الأهداف الرئيسية<sup>(٢)</sup>:

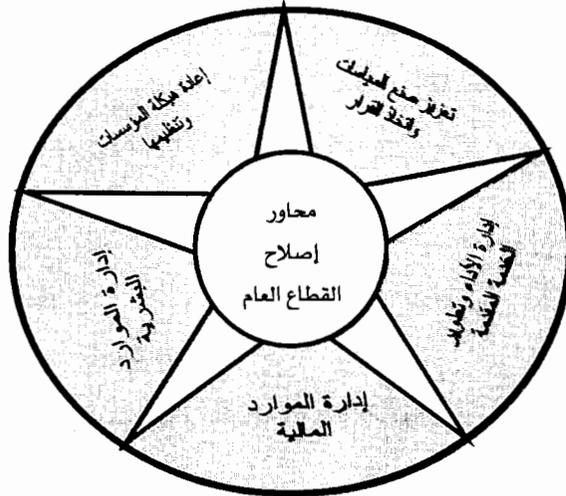
- الوصول إلى حكومة:
  ١. تعمل بكفاءة وفعالية وتناغم.
  ٢. ذات هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة والشفافية.

1 - فاخوري، إعداد خطة تنفيذية لإعادة هيكلة مؤسسات قطاع الأعمال، المملكة اليوم، ٩/٢٠١٠، شبكة الإنترنت، الأردن.

2 - رئاسة الوزراء، الإدارة العامة لتطوير القطاع العام، برنامج إصلاح القطاع العام، ٢٠٠٩-٢٠٠٩.

٣. تقدّم خدمات للمواطنين بنوعية جيدة .
  ٤. تركّز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية .
- تمكّن الوزارات والدوائر من إعداد وتنفيذ منظمة السياسات والإجراءات التي تعكس الأولويات الوطنية .
  - تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى .
  - ضبط عملية إنشاء مؤسسات حكوميّة جديدة .
- يهدف برنامج اصلاح القطاع العام إلى تطوير عمل الأداء الحكومي، ومواءمة عمله مع سياسات الأجندة الوطنية وبرامجها، من خلال خمسة محاور رئيسية<sup>(١)</sup>:

١. تعزيز صنع السياسات وإتخاذ القرار .
٢. إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها.
٣. إدارة الأداء وتطوير الخدمة المقدمة.
٤. إدارة الموارد البشرية.
٥. إدارة الموارد المالية.



١ - برنامج إصلاح القطاع العام، حكومة المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة تطوير القطاع العام، [www.jedco.gov.jo/files/economic.ppt](http://www.jedco.gov.jo/files/economic.ppt)

المبادئ الرئيسية لإصلاح القطاع العام	
التركيز على النتائج	من الضروري أن يكون تحقيق النتائج هو المعيار الأساسي في عملية تطوير السياسات وتحديد الإجراءات وبناء المؤسسات.
المساءلة	توفير آليات فاعلة لضمان المساءلة العامة لسياسات الحكومة وأدائها.
اللامركزية	نقل مسئولية تحقيق النتائج، ما أمكن إلى المستويات التنفيذية الدنيا على أن يتم رفدها بالصلاحيات الإدارية اللازمة لتوظيف الموارد المطلوبة.
الاستخدام الأمثل للموارد المالية	يجب أن تستند كافة الأعمال الحكومية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والتركيز على تحقيق النتائج التي تحس أكبر قيمة ممكنة لدافع الضرائب الأرضي

### أسس إعادة الهيكلة :

- التركيز على المهام الأساسية للحكومة.
  - إلغاء التداخل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية العاملة ضمن القطاع الواحد.
  - تعزيز مهمة رسم السياسات.
  - فصل المهام التنفيذية عن مهام رسم السياسات.
  - تطوير هيكل للإدارة العليا.
  - نطاق إشراف فعال.
  - قنوات اتصال واضحة وإلغاء التداخل والازدواجية.
  - البناء على ما هو موجود.
- مكونات برنامج إصلاح القطاع العام<sup>(١)</sup>:
١. صنع السياسات واتخاذ القرار.
  ٢. إدارة الأداء الحكومي.
  ٣. تحسين نوعية الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات.
  ٤. إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها.

1 - رئاسة الوزراء، الإدارة العامة لتطوير القطاع العام، برنامج إصلاح القطاع العام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٩.

٥. إدارة الموارد البشرية.
٦. تطوير الموارد المالية .
٧. إدارة البرنامج .
٨. الاتصال والتوعية .

### مجموعة المعايير والمقاييس لإعادة الهيكلة :

لضمان التطبيق السليم لمتطلبات الهيكلية التقنية من قبل المؤسسات الحكومية المختلفة ، تمّ تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس التي تحكم تطبيق متطلبات الهيكلية التقنية وكيفية الاستفادة من مكوناتها والتي ستفيد المؤسسات الحكومية أثناء تطبيق برامجها وحلولها الإلكترونية. وتمّ جمع هذه المعايير ضمن الوثيقتين التاليتين:

- المعايير الخاصة بتطوير الحلول التقنية: تتضمن النواحي المختلفة الواجب أخذها بعين الاعتبار لرفع جودة إجراءات تطوير البرامج، حيث تحتوي هذه الوثيقة على مجموعة من المعايير التي يجب على المؤسسات الحكومية ومن يساعدها من مزودي الخدمات الالتزام بها عند تطوير البرامج والحلول البرمجية الخاصة بهذه المؤسسات.
- المعايير الخاصة بالهيكليات الموجهة نحو الخدمات: بحيث توفر هذه الوثيقة للدوائر المعنية بتكنولوجيا المعلومات ضمن المؤسسات الحكومية الوعي العام حول مبادئ هذا النوع من الهيكليات ومراحل تطورها والأدوات المتوفرة عامة لتقييم جاهزية المؤسسات من حيث إجراءات تطوير البرامج والأعمال بهدف التحول نحو الهيكليات الموجهة نحو الخدمات.

### أفضل الممارسات الإدارية في عصر المعلومات :

إن أفضل نظريات الإدارة، الاتجاهات، والممارسات في حالة تغير دائم، حيث ينتج عن كل واحدة منها دروسا يتم استبقاؤها، وما أن تختفي نظرية حتى تبرز

أخرى. ومن الأفكار الحديثة التي صاغت الإدارة في عصر المعلومات "إدارة الجودة الشاملة، Total Quality Management, "و"مؤسسة التعلم Learning Organizations, " و"الإدارة بالأهداف Management by Objective " و"بطاقة الأداء المتوازن .Balanced Scorecard."

وتسهم العناصر المشتركة لهذه النظريات في إعادة تشكيل المؤسسات على اختلاف أنواعها، في سعيها لمواجهة التحديات والاستفادة من اغتنام الفرص التي يوفرها عصر المعلومات، وتشمل هذه العناصر ما يلي:

- قيادة ملهمة تستند على المبادئ.
- هياكل تنظيمية منبسطة غير هرمية.
- موظفون مؤهلون و متمكنون.
- تطوير وتحسين مستمر.
- تعلم مستمر وابداع دائمين.
- الإدارة بالأهداف.
- تركيز متزايد على الجودة.
- المعلومات والمعرفة.
- التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ولتحقيق الحاكمية التي تركز على المواطنين، وتتلخص في الاعتماد على الحكومة الإلكترونية من خلال تقديم خدمات حكومية تتمتع بالشفافية ويسهل الوصول إليها عبر شبكة الانترنت العالمية . فالحكومة الإلكترونية التي تركز على المواطن تركز على إستخدام شبكة الانترنت لتمكين المواطنين والسماح لهم بالوصول إلى الخدمات وطلب معلومات جاهزة لتلبية طلباتهم أو فهم الإجراءات الحكومية عندما يحتاجون إليها، وليس عندما تريد الحكومة أن تزودهم بها. فالتطبيق الفاعل لتقنية المعلومات يمكنه تحسين أداء المؤسسة من خلال تسيير سبل الوصول إلى المعلومات العامة وتقليل الازدواجية وتنسيق الجهود وتكاملها مع المؤسسات الأخرى، وهناك عنصر هام آخر من عناصر الإدارة الحكومية التي

تركز على المواطنين، ألا وهي التشاور المستمر مع متلقي الخدمة . إن تحديد أسلوب التحاور مع المستفيدين وادامة أمر ضروري لتلبية احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم . لذا يجب أن يصبح رضا متلقي الخدمة والمعلومات والتغذية الراجعة أساسا لتحسين الطريقة التي تنفذ بها المؤسسات مسؤولياتها. وان إشراك الموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرار على كافة المستويات هو أمر جوهري لتحسين فعالية أداء المؤسسات.

وإذا ما أرادت المؤسسات أن تنشئ حكومة فاعلة تركز على المواطنين وتدعم ثقافة التميز، فان عليها أن تركز على احتياجات والتزامات خمسة شركاء / مستفيدين رئيسيين، وهم:

- الجمهور: يتطلب تدخلاً سريعاً للخدمات السريعة والشاملة، إما عبر الانترنت أو عن طريق موظفين مؤهلين ولديهم السلطة لاتخاذ القرار.
  - قطاع الأعمال: يتطلب وضوح القوانين والأنظمة والسجلات والفرص، إضافة إلى إشراك المستفيدين في مناقشة القضايا التنظيمية أو السياسات التي لها تأثير عليهم.
  - المستثمر: يتطلب الاستمرارية والشفافية والتناسق والوعي بالفرص المتاحة.
  - العلاقات ما بين المؤسسات الحكومية: تتطلب اتصالاً فاعلاً بين المؤسسات حول الأهداف المشتركة و/أو المجالات التي يحتاجون فيها إلى التفاعل مع نفس الجمهور / متلقي الخدمة.
  - ضمن المؤسسة الواحدة: يتطلب تنسيقاً مستمراً للوظائف بغية الحصول على خدمات وقرارات سريعة ومحسنة.
- التحديات الرئيسية التي تواجه إعادة هيكلة الوزارات والمؤسسات الحكومية وتنظيمها<sup>(1)</sup>:

١. ضعف الالتزام بمفهوم الخدمة العامة.

٢. التداخل في المهام وازدواجية الأدوار بين المؤسسات المختلفة.
٣. غياب مفهوم "المتابعة والتقييم".
٤. التركيز على العمليات أكثر من التركيز على النتائج.
٥. ضعف الحافزية بين أوساط موظفي القطاع العام.
٦. الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة.

### منهجية العمل:

يتكون نظام تحسين الخدمات الحكومية من خمس مراحل لتطبيقه، تهدف إلى تحديد احتياجات متلقي الخدمات والعمل على تلبيتها، كما تعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المؤسسات تقيس الأداء باستمرار وفق المعايير الموضوعة للخدمات وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير.



### مراحل تطبيق نظام تحسين الخدمات الحكومية

وتتضمن هذه المراحل الخمس مجموعة من الأدوات والمنهجيات لتطبيق نظام

تحسين الخدمات الحكومية وهي:

١. صوت متلقي الخدمة: وهي التعرف على فئات متلقي الخدمة، ثم التعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة.
٢. قياس الأداء ومستوى تقديم الخدمات: وهو قياس المستويات الفعلية للخدمات المقدمة.
٣. تحديد معايير الخدمات المقدمة: وضع معايير للخدمات المقدمة ونشر وتعميم هذه المعايير.
٤. تقييم القدرة المؤسسية: تقديم الواقع الحالي للخدمات المقدمة من حيث سير الإجراءات وهندستها.

٥. تحسين الأداء: تحسين مستوى الخدمات المقدمة والتأكد من فاعلية الخطط الجديدة.

٦. متابعة التنفيذ ونشر قصص النجاح بين مؤسسات القطاع العام.

١- صوت متلقي الخدمة:

عندما نتحدث عن متلقي الخدمة من هو؟ يعتبر متلقي الخدمة جميع الجهات التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، والسؤال هنا لماذا نهتم بصوت متلقي الخدمة ما الاستفادة من معرفة صوته؟

يعتبر صوت متلقي الخدمة مهم جداً للحصول على التغذية الراجعة لأنه بحصولنا على التغذية الراجعة نستطيع أن نحدد ونقيّم احتياجات متلقي الخدمة وبالتالي نستطيع توليد أفكار جديدة لتحسين الخدمات والمساعدة في وضع معايير الخدمات والمستويات المستهدفة ثم بإمكاننا فحص الأفكار الجديدة فيما يتعلق بتحسين الخدمات.

أدوات قياس صوت متلقي الخدمة:

- تحليل الفئات المعنية (Stakeholder Analysis).
- المسوحات الميدانية (Surveys).
- تحليل شكاوي متلقي الخدمة (Customer complaints).
- مجموعات التركيز (Focus Groups).
- المقابلات المنظمة (Structured Interviews).

٢- قياس الأداء ومستوى تقديم الخدمات:

لماذا نحتاج قياس الأداء في تقديم الخدمات؟ يعتبر قياس الأداء عامل مهم لمعرفة مستوى تقديم الخدمة ولا بد من تحديد مستوى أداء الخدمة مقارنة مع متطلبات وتوقعات متلقي الخدمة ومقارنته أيضاً مع الأهداف الموضوعة للمؤسسة مسبقاً وهل أن مستويات الخدمة في مؤسسات أخرى ذات طبيعة عمل مشابهة للمؤسسة أفضل؟

بعد أن قمنا من عملية المقارنة، ما هي الاستفادة المرجوة من هذه المقارنات؟  
الفوائد هي:

- إدارة وتقديم الخدمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
  - تحديد قياسيات حقيقية لمستوى الخدمة المقدمة.
  - التعرف على الممارسات الفضلى في مجال تقديم الخدمة.
  - تحديد مجالات التطوير والتحسين الممكنة في جوانب الخدمة.
- المخرجات هي:

- قياس درجة الرضا لدى متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة لهم.
  - تحديد الوقت الزمني اللازم لانجاز الخدمة.
  - مواطن التمييز / مجالات التحسين.
  - الصعوبات والمعوقات التي يواجهها متلقي الخدمات.
  - دراسة مقارنة حول مستوى الخدمة مع مؤسسات مشابهة.
- أدوات قياس مستوى تقديم الخدمات:

- المتسوق الخفي.
  - نموذج تقديم الخدمات.
  - القياس المقارن لمستوى أداء الخدمات.
  - بطاقة الأداء المتوازن.
- ٣- تحديد معايير الخدمات المقدمة والمستويات المستهدفة:  
معياري الخدمة:

لا بد من التأكد من تعهد والتزام المؤسسات بالاستمرار في تقديم خدماتها بالمستوى نفسه من الجودة والذي أعلنت عنه لمتلقي الخدمة بغض النظر عن المكان والوقت الذي تقدم به الخدمات أو من هم الأشخاص المعنيين في تقديم هذه الخدمات. آلية وضع معايير الخدمة:

- استطلاع آراء متلقي الخدمة
- التشاور مع الموظفين والمدراء المعنيين من جانب مقدم الخدمة

- وضع المسودة الأولية لمعايير الخدمة
- إقرار معايير الخدمة الموضوعية
- تدريب الموظفين على الآليات اللازمة لتحقيق هذه المعايير
- نشر معايير الخدمة والإعلان عنها لمتلقي الخدمة
- قياس مستوى الخدمة المقدمة إزاء المعايير الموضوعية

المستوى المستهدف:

هو مستوى محدد من الأداء بحيث يكون قابلاً للقياس والذي تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء التي تم وضعها.  
خصائص المستوى المستهدف:

يجب أن يكون قابلاً للقياس ومحدد وقابل للتحقق والانجاز وله علاقة مباشرة مع مؤشر الأداء والأهم أن يكون له إطار زمني واضح ومحدد.  
خطوات تحديد المستويات المستهدفة لتقديم الخدمات:

- تحديد أهم مؤشرات الأداء لوضع مستويات مستهدفة لها.
- استطلاع آراء متلقي الخدمة من خلال تطبيق أدوات صوت متلقي الخدمة.
- جمع المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات المشابهة حول مؤشرات الأداء التي تم تحديدها سابقاً.
- صياغة المستويات المستهدفة بشكلها الأولي (مقارنة توقعات متلقي الخدمة مع معلومات سابقة عن مستويات أداء المؤسسة والمؤسسات المشابهة).
- اعتماد المستويات المستهدفة ووضعها بصيغتها النهائية.

٤- التقييم المؤسسي وتحسين الأداء:

لتحسين الأداء يجب أن تقوم المؤسسة بمراجعة التعليمات التي تتكون منها الخدمة، وتحديد التغييرات اللازمة لتحسينها، والتعرف على قدرة المؤسسة على تنفيذ هذه التغييرات ضمن إمكانياتها. ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة:  
تخطيط العمليات ( Process Mapping ):

هي أداة تستخدم لإعداد عرض / تمثيل مرئي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم خدماتها بشكلها النهائي.

الهدف من تخطيط العمليات:

- بناء صورة واضحة وكاملة عن النشاطات المكونة للخدمة.
- معرفة كيف تساعد هذه العمليات على تحقيق الأهداف.
- تحديد المشاكل التي تعيق تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة.
- المساعدة في تبسيط وتحسين الإجراءات.
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى تغيير جذري.
- زيادة فعالية تقديم الخدمة وبالتالي زيادة رضا متلقي الخدمة.

إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering):

هي أداة تحليل تستخدم لتقييم الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة للتعرف على أسباب المشاكل، ومن ثم إعادة تصميم إجراءات جديدة ترفع من كفاءة الآراء المؤسسي، ثم تطبيق هذه الإجراءات والتأكد من فعاليتها.

منهجية عمل إعادة هندسة العمليات:

- التعرف على الإجراءات المتبعة في المؤسسة
- تحليل الإجراءات المتبعة وتقييم كل إجراء
- عمل إعادة هندسة لهذه الإجراءات بطريقة ترفع من كفاءة الأداء
- تطبيق الإجراءات الجديدة والتأكد من فاعليتها.

تحليل فجوة الأداء (Gap Analysis):

هي أداة تستخدم بهدف مقارنة الوضع الحالي لمستوى الخدمة المقدمة مع معايير الخدمة الموضوعية ومتطلبات متلقي الخدمات، وتعتبر الخطوة الأولى لتحديد مجالات العمل والتي يجب أخذها بالحسبان خلال مرحلة تحسين أداء الخدمة من أجل تحقيق معايير الخدمة الموضوعية.

الهدف من تحليل فجوة الأداء:

- بناء تصور حقيق وشامل عن واقع مستوى تقديم الخدمة.
- تقييم كافة جوانب الخدمات ذات العلاقة.
- الوقوف على أهم جوانب القصور في الخدمة والتي قد تحد من قدرة المؤسسة على الوفاء بمعايير الخدمة.

- تحديد مجالات التطوير والتحسين في جوانب الخدمة.

التحليل الرباعي (Swot Analysis):

هو أحد الأدوات المستخدمة في تقييم مستوى الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة بحيث يتم من خلاله تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف ذات العلاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات ذات العلاقة والتي تفرزها البيئة الخارجية للمؤسسة وعكس نتائج التحليل على استراتيجيات المؤسسة.

الهدف من التحليل الرباعي:

- دراسة مدى الترابط والتداخل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.
  - تحديد أهم نقاط القوة ليتم تعزيزها لتطوير مستوى الخدمة، ونقاط الضعف من أجل التغلب عليها أو التقليل من أثارها على متلقي الخدمات.
  - تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة بهدف العمل على استغلالها لتحسين مستوى الخدمة، ومحاولة تقليل آثار التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية.
  - مساعدة المؤسسة في تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحسين مستوى الخدمة.
- القياس المقارن على مستوى العملية:

هو تقييم العمليات الداخلية المستخدمة لتقديم الخدمات داخل المؤسسة عن طريق مقارنة هذه العمليات مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى المشابهة ذات الأداء الأفضل.

الهدف من القياس المقارن:

- مقارنة العمليات الحالية داخل المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى وتحسينها.
- تحديد مواطن الضعف ( جوانب التحسين) المجالات المتعلقة بالعمليات الحالية ذات الأداء المتدني.
- تحديد وسائل التحسين الممكن إستخدامها لتحسين العمليات الحالية داخل المؤسسة.
- الإستفادة من تجارب الآخرين وممارساتهم ونقلها.