

## الفصل الرابع عشر

### نظام معلومات المقارنة المرجعية

تعد المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها لتطوير الأعمال وخطوات الانتاج و معالجة حالات الضعف، خاصة وان اغلب العوامل التي تحد من تطوير الاعمال هي بسيطة لكن عملية تشخيصها ليسه بتلك السهولة اذا ما وصفت بانها جزء من سياقات العمل اليومي. والمقارنة لا تتم دون توافر المعلومات، ووجود نظام معلومات خاص بالمقارنة المرجعية يعد من مستلزمات التعامل مع اسلوب المقارنة المرجعية وكذلك فان الاحتفاظ بالمعلومات في نظام خاص بذلك يسهم في مراجعة و تحديد عمليات التطور التي حصلت. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقارنة المرجعية ونظام المعلومات الخاص بها وبعض الموضوعات المتعلقة بها:

#### اولاً: مفهوم المقارنة المرجعية

كانت اليابان اول بلد في العالم يطبق مفهوم المقارنة المرجعية عندما بدأوا بزيارة عدد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينات، واستطاعوا استيعاب ما تلقوه عن الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبهم ومواءمته مع ظروفهم (الشبراوي، 1995: 123). العديد من المنظمات التي تهدف الى توسيع اعمالها بالاعتماد على تقييم اداء المنافسين. هذه المقاييس تعزز امكانية التركيز لتحسين الاداء الداخلي مع المنافس الذي يسمى بـ((benchmarks)) ((A peratec executive briefing , 1995:28)). ووضع مؤشر للاداء الافضل الذي يمكن الوصول اليه او استهدافه يعد من الامور التي تساعد في تطوير الاعمال و متابعة التطوير المخطط بسهولة و عند معالجة الاسباب التي تؤدي الى الاداء الضعيف او تجاوزها مستقبلاً فان الاداء يستمر بوتائر التطوير بشكل كبير. المصطلح مستعار من عملية قياس مساحة الارض (Land Surveying)، عندما يتم وضع نقطة اشارة كقاعدة للماسحين تسمى بـ((Benchmark)). واذا كان مصطلح المقارنة يستخدم للامور المادية فانه يمكن توظيفه للاعمال الادارية و الانشطة التي تمارسها المنظمات و تسعى من خلالها تحسين واقعتها و الحصول على رضا الزبائن و توسيع حصتها السوقية، من خلال وضع تلك المؤشرات كمفردات عمل يجري مقارنتها للمنظمات المنافسة في ضوء اداء المنظمة او الاقسام موضع الاهتمام. المقارنة المرجعية هي تطبيق لقياس ومقارنة أنشطة اساسية (key aspects) في

المنظمة مع أنشطة (aspects) المنظمات الأخرى من أجل وضع مقاييس حقيقية للاداء، تساعد لوضع أهداف جديدة واكتشاف افكار للتحسين (A peratec executive briefing; 1995:51). تحديد العناصر التي تؤثر في التحسين و دعم الإدارة العليا لعمليات التطوير بناء على نتائج المقارنة و وضع خطة للتحسين المستمر تعد من اهم نتائج عمليات المقارنة المرجعية.

### ثانياً: اهداف عملية المقارنة المرجعية واهميتها

تهدف عملية المقارنة المرجعية الى تزويد الادارة في المنظمات بصورة واضحة عن مستوى اداء تلك المنظمة، وعملية المقارنة تهدف الى وضع المنظمات على الطريق السليم للتحسين و التصحيح. و من الاهمية الكبيرة التي يمثلها تقويم الاداء و دوره في تشخيص الواقع الحالي و وضع القرارات موضع التنفيذ. ولا يمكن تنفيذ عملية المقارنة بدون توافر المعلومات اللازمة، و بذلك فان المعلومات تعد الأدوات التي تغذي عمل نظام المقارنة المرجعية في المنظمة و تزيد من استمرارية التنسيق والتعاون بين أقسام المنظمة وتجعله يجري بشكل متتابع ومنتظم. و من المؤكد ان اتخاذ أي قرار، وحل أية مشكلة، وتحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة، يتطلب جمع معلومات وفيرة لتعطي رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين المنوي إدخاله (عقيلي، 2001: 157). فاي خطوة من خطوات المقارنة من اختيار المنافس النموذجي و تحديد المعايير التي سيجري القياس عليها كادوات للمقارنة تركز على توافر المعلومات بالقدر الكافي عن تلك المنظمات و هذا يتطلب تعاون المنظمة الأخرى. ويمكن إبراز أهمية المقارنة المرجعية بالاتي:

1. يسهم تبني اسلوب المقارنة المرجعية في القياس عن طريق تقديم التغذية العكسية عن انحرافات الإنتاج ( On production defects ) ومخرجات الأقسام ومخرجات الموظف الواحد... الخ. و مقرنتها بما يقابها بظروف مماثلة او قريبة.
2. تستخدم أيضا في تقديم إحصائيات كاملة للمنظمة ويساعد ذلك المنظمات في مراقبة أدائها باستخدام حلقات تغذية عكسية خاصة بها من خلال توثيق المعلومات و مقارنتها.
3. يمكن الاستفادة من المعلومات بدرجة كبيرة لتطوير الاعمال من خلال توفير المعلومات و جمعها في نظام يعمل على تصنيف وتلخيص وتحليل وتقديم التقارير عن الوظائف كافة لغرض تحسين العمل ( Turban &etal 1999:232 ).

4. تكرار عمليات المقارنة يساعد على خزن واسترجاع المعلومات المرتبطة بالأداء واهم اسباب الانحراف لتسهيل عملية المقارنة ومعالجة الانحرافات اينما وجدت.

ويؤكد دركر على ان المعلومات مقياساً يستند اليه الفعل المستقبلي اكثر من كونها سجلاً يتلو وقوع حدث ما (Drucker, 1995: 62). و بذلك فان المعلومات بحد ذاتها مقياس لان القرارات تتخذ في ضوءها فهي الاداة التي لا تستطيع الادارة الاستغناء عنها. وعملية الرقابة تكون ذات معنى متى ما اتسمت بالاستمرار و متابعة مختلف الاحداث للتأكد من سير الاعمال في المنظمات باتجاه تحقيق الاهداف المتوخاة. وكذلك يؤكد (Alter, 1999, 95) على ان احدى الفوائد الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو انها تلزم المنظمات بالمراقبة الدقيقة لضمان تقديم المنتجات والخدمات بشكل ينسجم مع تلك المواصفات التي تم التعاقد عليها.

### ثالثاً: عملية المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية كعملية فانها تحتاج الى عدة خطوات لانجازها، وبالعامل على وضع تلك الخطوات موضع التنفيذ فان المعرفة اللازمة ترتبط بتفعيل كل خطوة و الاستمرار بالخطوات الاخرى بناء على تحديد المعايير و المؤشرات و بناء المقاييس و وضع تلك المؤشرات موضع التنفيذ بعد جمع المعلومات للتوصل الى النتائج المطلوبة. ولعملية المقارنة المرجعية خطوات لاعتمادها بسهولة سيتم توضيح تلك الخطوات و كالاتي:

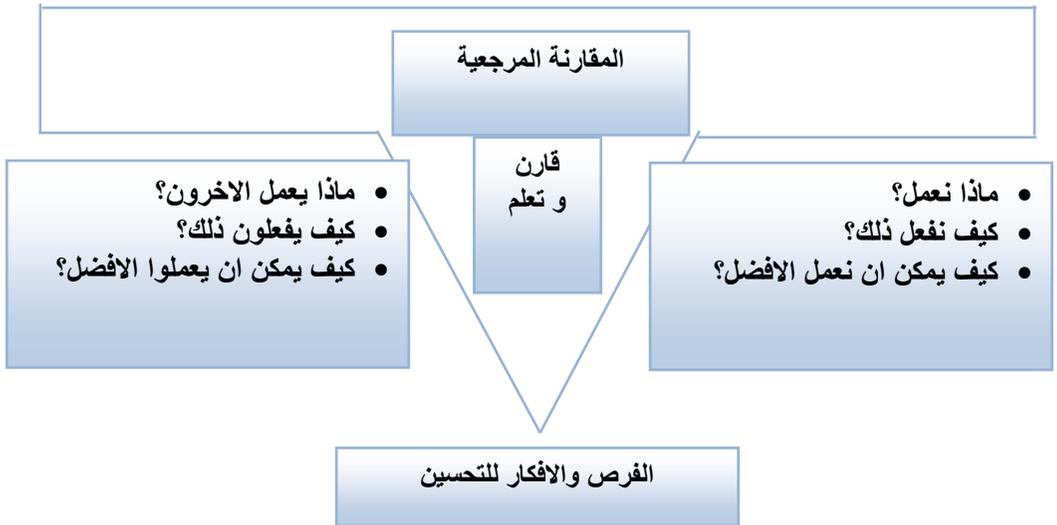
1. تحديد المؤشرات و المعايير اللازمة.
2. تشخيص نقاط القوة والضعف في كل اداة من تلك الادوات.
3. بناء المقياس بما يتوافق مع متطلبات القياس و التقويم للاقسام و المنظمات.
4. اعداد الاوزان للمؤشرات و المقاييس المحددة.
5. القيام بعملية تحليل واقع المنظمات المختارة لتحديد الافضل (المنظمات او الاقسام).
6. تحديد مستويات الاداء المتميز للمنظمات و الاقسام.
7. استخدام اسلوب المقارنة المرجعية للمنظمات او الاقسام من اجل تطوير ادائها مقارنة باداء المنظمات المتميزة.
8. الاستمرار بعملية التطوير و المقارنة للتحسين المستمر للمنظمات المتميزة للنهوض ببقية المنظمات للوصول الى افضل مستويات الاداء.

9. القيام بوضع آلية لتسهيل تطبيق عملية المقارنة المرجعية و لغرض تعميم الفائدة و لتسهيل عملية تشخيص نقاط الضعف في اداء المنظمات ومحاولة معالجتها.

10. اقتراح آلية لعملية المتابعة والإشراف وإعداد التقارير عن اداء المنظمات بناء على مؤشرات الاداء المتميز.

11. توفير المعلومات عن مؤشرات الاداء والتعديلات الجديدة ومستلزمات الوصول الى افضل مستوى للاداء و الطرق التي تسم في تحقيق ذلك.

وللعمل على تطبيق المقارنة المرجعية للحصول على فرص التحسين المستمر، فانه يجب الاجابة على التساؤلات الواردة في الشكل (21) ادناه:



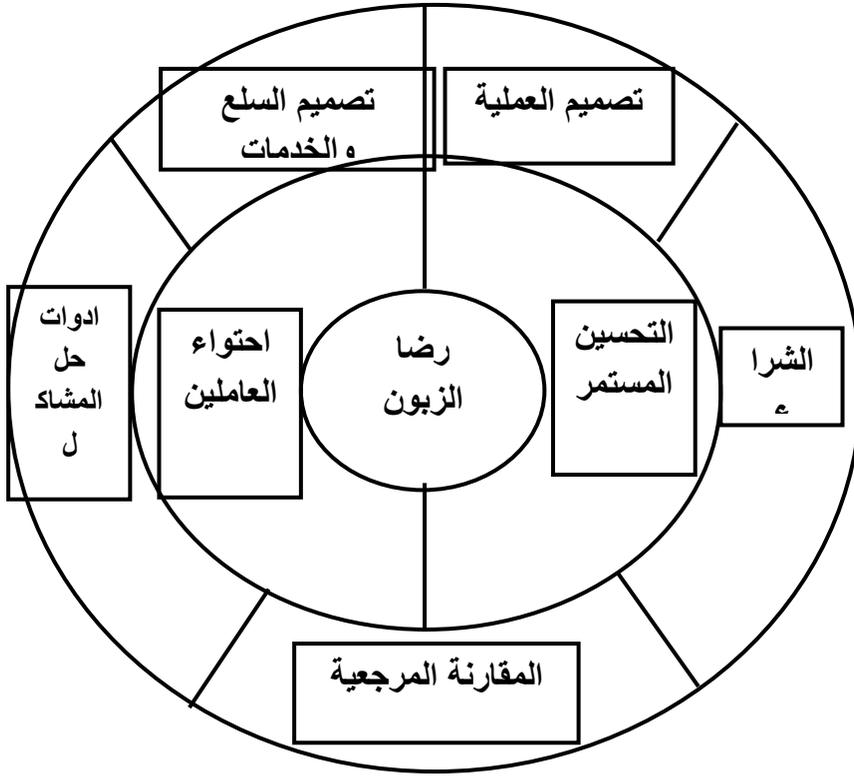
الشكل (21) تساؤلات عملية المقارنة المرجعية

Source: Samuels, Martin; Towards Best Practice: An Evaluation of the first two years of Public Sector Benchmarking Project, 1996-1998; Cabinet Office (office of Public Service) Horse Guards Road, London; January, 1998, p. 7.

المنظمة كلياً وبين اداء المنظمات الاخرى. تعدد عمليات المقارنة يتطلب تعدد انواع المعلومات الموفرة لاجل الاسهام في نجاح عملية المقارنة، مما يتطلب وجود نظام يعمل على توثيق وتصنيف ومعالجة البيانات المطلوبة لعملية المقارنة ويسهم

في سهولة استرجاعها. بما يوفر الجهد والوقت اللازم لتلك العملية، ويعزز النجاح في الاستجابة للتجارب الناجحة للمنظمات الأخرى، ومواكبة التطور المستمر في آليات واساليب اداء، لتوفير فرصة متميزة لانجاز عملية التحسين المستمر للعمليات. من خلال اكتساب المنظمة للمعرفة وتعزيز تعلم المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى.

وقد ابرزت العقود الماضية تطبيقات الاساس من وجوها هو البحث عن الطرق الافضل او المثالية في انجاز الاعمال ومنها تطبيقات ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وحلقات الجودة ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 9000 وغيرها، وكانت المقارنة المرجعية بوصفها احدى ادوات تحسين العمليات تهدف الى الوصول ايضاً الى افضل الممارسات بالنسبة للمنظمات الأخرى. وقد اوضحت احدى الدراسات الى ان المقارنة المرجعية اصبحت اداة رئيسية لعملية التحسين المستمر للعديد من المنظمات وفي مسح اجري عام 1993 اوضح ان اكثر من 67% من الشركات الـ 1000 المدرجة في (The Times) تستخدم اسلوب المقارنة المرجعية كنشاط اساسي (Samuels, 1998: 8). و عملاً بالفوائد التي يمكن الافادة منها من خلال تبني آليات نظم المعلومات في تطوير المقارنة المرجعية باستخدام هذه الآليات. ولذلك فان الشركات التي تبنت اسلوب المقارنة المرجعية ستتحمل تكاليف جمع تلك البيانات، وتكون هذه المعلومات مكلفة عند استخدامها مرة واحدة فقط، لكن اذا ما احتفظنا بتلك المعلومات في نظام معد لهذا الغرض فان التكلفة تنخفض الى الحد الذي تصبح فيه تكاليف لا تذكر مقارنة بالفوائد التي تحققها هذه المعلومات. تعد المقارنة المرجعية احد المحاور التي تركز عليها فلسفة ادارة الجودة الشاملة و كما يوضحها الشكل (22) والتي تسعى في نهاية الامر لتحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق مفردات التحسين المستمر و احتواء العاملين. و العمل على تطوير عمليات الشراء و تصميم العمليات الانتاجية و تطوير عمليات تصميم السلع و الخدمات و كذلك ادوات حل المشاكل. وكل ذلك يسهم في تحقيق التطوير المطلوب للعمليات الانتاجية و ايجاد افضل الطرق لانجاز الاعمال



الشكل (22) حلقة ادارة الجودة الشاملة (TQM Wheel)

Source: Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P.; OPERATIONS MANAGEMENT: Strategy and Analysis; 5<sup>th</sup> ed.; Addison-Wesley publishing company, Inc. p.214.

### خامساً: متطلبات نظام معلومات المقارنة المرجعية

لتشغيل نظام معلومات المقارنة المرجعية يجب تحديد نقاط مرجعية (reference Points) ولتحديد معطيات السوق بالنسبة للمنافسين (لتحديد القدرة

التنافسية للمنافسين في السوق)، في بعض الحالات وما هي توقعات او الاحتمالات المستقبلية (A peratec executive briefing; 1995:51). وفي هذا السياق يقترح المؤلفان مجموعة من المعايير التي يمكن اعتمادها لتقييم الاداء عبر مراجعة اداء بعض الشركات الحالية ومثيلاتها في الدول المجاورة، او فيما بين

الشركات المتشابهة داخل ذات القطاع. ومن هذه المؤشرات: القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والابداع، والريادة، والتمكين، والتغذية العكسية، وتحديد الاهداف ومقاييس تنفيذها، وحقيقة الاداء وفقا للمقاييس المحددة مسبقا، الاتصالات، ادارة الصراع، وادارة الازمات، ومكافحة الفساد، ومؤشرات الاداء المالي، الحصة السوقية، المساهمة في الدخل القومي، والمساهمة في الناتج القومي، واتخاذ القرارات، وادارة الفرق والجماعات، وادارة الوقت وتطوير الاداء، واستخدام التقنيات الحديثة، وسرعة الاستجابة لتحقيق الرغبات الاجتماعية، سرعة تنفيذ الاوامر، والالتزام بالوائح والقوانين، ودرجة الالتزام بالاجراءات، والمرافق والتجهيزات، وادارة المعرفة، و التخطيط الاستراتيجي، و ثقافة وخدمات الانترنت، و إدارة الموارد البشرية، وادارة السوق، وادارة العمليات وتبسيط الإجراءات، وخدمة المتعاملين، و إدارة الموارد، و خدمة المجتمع، و إدارة المعرفة، و غير هذه المؤشرات الكثير التي ابداع الفكر الاداري بايرادها وتوليفها بمركبات عضوية افادة البشرية لتصل الى ماهي عليه الان بل وما تتطلع لها. ليمنح تطبيقها على مختلف القطاعات ومنها: القطاع الصحي و القطاع المالي، و القطاع التعليمي بمستوياته، و القطاع الامني او على محاور الكفاءة والفاعلية والتفوق للمؤسسات وهكذا تستطيع الدولة ان تقوم بالمقارنة المرجعية في هذا الاتجاه.

## اسئلة الفصل

- س1: ناقش مفهوم المقارنة المرجعية مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.
- س2: ناقش اهم اهداف المقارنة المرجعية في المنظمات المعاصرة.
- س3: وضح ما المقصود بنظام معلومات المقارنة المرجعية.
- س4: ناقش اهمية نظام معلومات المقارنة المرجعية في المنظمات المعاصرة.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.