

المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن

مفهوم المقارنة المرجعية:

العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المنظمات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيقة للأداء.

تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.

وهي عملية مقارنة بين مؤسسة معينة ومؤسسة أخرى رائدة في نفس مجال العمل وبنفس الظروف والإمكانات للحصول على معلومات تساعد المؤسسة في تحسين أدائها، فالقياس المقارن عملية تقوم على المقارنة بخطوات منظمة من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين وفيها يتم التعلم من الآخرين بهدف إحداث التحسين والتطوير وليس مجرد التقييم، وقبل القيام بالمقارنة المرجعية على المؤسسة.

انواع المقارنة المرجعية:

1- المقارنة المرجعية الداخلية: المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة. كما يمكن أيضاً؛ أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة

2- المقارنة المرجعية الخارجية: أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. نضوقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال هذه الأنشطة أو خدمات من مجالات العمل داخل هذه الدولة.

ثانياً: علاقة المقارنة المرجعية ببعض الاتجاهات الادارية الحديثة

علاقة المقارنة المرجعية بالأداء:

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر. ويذهب البعض أيضاً إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن

تتصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف. وبناء على ذلك فان علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية تتمثل في ان المقارنة المرجعية تهدف الى تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنظمات التنافسية وكذلك تحديد نواحي والقصور في ممارساتها و ادائها.

مثال:

أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90 %.

علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية:

لكي تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية فانه يتوجب عليها ان تفهم حقيقة التنافس وتغيير الطرق التي تمارسها لإنجاز اعمالها وذلك يتم عن طريق ادخال افكار وممارسات جديدة يتم اعدادها من الداخل والخارج ومن ثم دمج كل ذلك في خطط وبرامج وبغرض تطبيق المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية يجب الاخذ بعين الاعتبار:

أ- يجب على المنظمة النظر الى ما تفكر المنظمات الرائدة انجازها في المستقبل وعدم الاكتفاء بالنظر الى ما هو أفضل الان

ب- اعتماد التطوير المتسارع

وبناء على ذلك فان علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية تتمثل في ان المقارنة المرجعية تهدف الى تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنظمات التنافسية وكذلك تحديد نواحي والقصور في ممارساتها وادائها.

علاقة المقارنة المرجعية بإعادة هندسة العمليات:

بما ان المقارنة المرجعية تهدف الى اجراء تحسينات كبيرة في المنظمة بهدف تحقيق تحسين جوهري وسريع في جوانب الأداء المختلفة، وفيما تقدم نلاحظ ان مدخل التركيز على العمليات ذاته في كلا المفهومين اذ ان اعادة الهندسة تهدف الى احداث التغييرات الجذرية على مستوى عمليات المنظمة من خلال توفير عوامل النجاح الضرورية وتحقيق الاستجابة السريعة لمواجهة متطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار

علاقة المقارنة المرجعية بالجودة الشاملة:

تعرف على انها مدخل لأداء الاعمال التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والافراد والعمليات ويتحقق ذلك من خلال التركيز على العميل الداخلي والخارجي فعلاقتها بالمقارنة المرجعية تكمن في ان كلاهما يهدفان الى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمة بغية معالجتها كما انها يهدفان الى التحسين المستمر.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة تقييم الأداء المتوازن Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقييم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وهي إطار متكامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة ، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقييم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال ، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء

وعرفها كابلن ونورتن سنة 1992 بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم

أما الكاتب عبد المحسن فعرها بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازنة:

يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال؛
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسستهم؛
- تمكين من مراقبة نتائج المالية وغير المالية؛
- تترجم الرؤية والإستراتيجية

ثالثاً: منظورات بطاقة الأداء: وبها أربع منظورات وهي المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء، بالإضافة لمنظور التعليم والنمو؛

2- منظورات بطاقة الأداء المتوازن: لبطاقة الأداء أربع منظورات تتمثل في:

1. المنظور المالي : يجب أن تتماشى الأهداف المالية النموذجية مع الأرباح وقيمة المساهمين وكذا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع مؤسسة أخرى منافسة، وهنا كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تعمل على تحقيق الأهداف المالية:

مؤشرات المنظور المالي: تمكن من تقييم الوضع المالي والمقارنة مع فترات مختلفة وأهمها ما يلي:

معدل العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة.

2. منظور العملاء: تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

- كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن.

3. منظور العمليات الداخلية: ماهية العمليات التي يجب أن نتميز بها ؟

أي الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي تلبية الحاجات للعملاء وأهداف المالكين. ويمكن بناء العمليات الداخلية من خلال الدوريات التالية :

1. دورة الإبداع : يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلك لها، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة.

2. دورة العمليات: تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج.

3. دورة ما بعد البيع: تركز الأنشطة فيها على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل بعد عملية التجهيز، كما ان المؤسسة تقوم بتدريب العملاء على استخدام المنتجات المقدمة لهم

4. منظور التعليم والنمو: يعد أساسي لكل المنظورات السابقة ويقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقق نمو طويل الأجل ويتحقق من ثلاثة موارد هي:

- قدرة العاملين: أي تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي ايجابي وتكنولوجي وإرضائهم.

- قدرة أنظمة المعلومات: أي وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد المعاملين بما هو ضروري (معلومات حول العملاء وخلال الوقت المناسب والنوعية الملائمة).

- الإجراءات التنظيمية (التحفيز والتمكين والاندماج):أي وجود انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية (أي لا تتعارض الأهداف مع الأهداف الفردية).
- وتتمثل مؤشرات التعليم والنمو في:
- التغيب؛
- فرص الترقيات الداخلية