

المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة

"رؤية مقترحة"

عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين

قسم الإدارة العامة || كلية المجتمع || قطر

الملخص: تساهم المقارنة المرجعية بشكل كبير في تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات، نظرا لأنها تعتمد على مقارنة المؤسسة أو الوحدة التنظيمية بمنظمة أو وحدة تنظيمية أخرى تطبق أفضل التجارب. وترجع أهمية البحث في كونه يركز على تحديد أهم النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية لتطوير وتحسين الأداء في المنظمات العامة، وتوضيح الخطوات التي يمكن أن تتبعها هذه المنظمات في عملية التطبيق.

ويهدف البحث إلى بيان مدى حاجة المنظمات العامة لتطبيق المقارنة المرجعية لتطوير وتحسين الأداء وتقديم تصور مقترح لكيفية التطبيق.

ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل الكتابات والدراسات التي تناولت المقارنة المرجعية وتطبيقاتها وأهم ما توصلت إليه لصياغة تصور مقترح لكيفية تطبيقها في المنظمات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يمكن للمنظمات العامة إجراء المقارنة المرجعية الداخلية داخل المؤسسة من خلال مقارنة عمل إدارة تعمل بشكل متميز بإدارة أخرى بهدف تطويرها، أو مقارنة مؤسسة حكومية بمؤسسة حكومية أخرى داخل الدولة، وبالتالي يمكن التغلب على مشكلة سرية المعلومات ومشكلة ضرورة إقناع طرفي المقارنة بإجرائها. كما أن المقارنة المرجعية تساهم وبدرجة كبيرة في تغيير ثقافة المنظمة القائمة على احتكار المعلومات إلى ثقافة تبادل المعلومات.

وأوصى البحث بأهمية تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات العامة، وضرورة تبني الرؤية المقترحة التي جاءت في هذه الدراسة بعنوان "رؤية مقترحة لتطبيق المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة" والتي تتضمن خمس مراحل لتطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، تطوير الأداء، الأداء المؤسسي، المنظمات العامة.

1- مقدمة

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

ونظرا لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع، والمنافسة القوية والتي 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 مع الآخرين والاطلاع 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 السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، واليابان.

فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة على تنظيم قدراتها لتطوير عملياتها الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة على رضا الجمهور وذات كفاءة عالية. ويعتبر 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 على سبيل المثال أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال؟، ما هي 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؟

مشكلة الدراسة:

أصبح تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة (المنظمات الحكومية والقطاع العام) إجباراً وليس خياراً وخاصة في ظل التطوير الذي تشهده المنظمات العامة على مستوى العالم، وقد اتجهت الكثير من الحكومات على المستويين العالمي العربي بتطبيق أساليب حديثة لتطوير الخدمات،، ولما كانت المقارنة المرجعية هي إحدى المدخل التي يمكن استخدامها في التطوير وتحسين الأداء والارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة، ومن مراجعة الكتابات في هذا المجال لم يتم التوصل إلى دراسات تشير إلى استفادة المنظمات الحكومية العربية من التجارب الناجحة في تطوير القطاع الحكومي. وبالتالي تتمثل المشكلة في عدم وجود توجه واضح بين المنظمات الحكومية العربية في استخدام المقارنة المرجعية وتطبيقها. بعبارة أخرى أنه الرغم من أن هناك جهوداً ناجحة لبعض الدول العربية في تطوير المنظمات العامة إلا أنه لا توجد دراسة واحدة في الدراسات التي تم التوصل إليها تشير إلى تطبيق المقارنة المرجعية بين المنظمات العامة كمدخل للتطوير والاستفادة من التجارب الناجحة، وتتلخص المشكلة في التساؤل التالي، إلى أي مدى تساهم المقارنة المرجعية في تطوير أداء المؤسسات؟.

أسئلة الدراسة:

يجيب البحث عن الاسئلة الآتية:

1. ما هو مفهوم المقارنة المرجعية وأهميتها تطبيقها في المنظمات العامة؟.
2. ما هي الأسباب والدوافع لعدم تطبيق المقارنات المرجعية في المنظمات العامة؟
3. لماذا لم تتجه المنظمات العامة العربية من التجارب الناجحة؟
4. ما هي النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة؟
5. ما هي المشكلات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية؟
6. ما هي الآلية المقترحة لتطبيق المقارنات المرجعية في المنظمات العامة؟

أهداف الدراسة:

1. توضيح دور المقارنة المرجعية في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات العامة .
2. دراسة تطبيق المقارنة المرجعية والآثار المترتبة عليها
3. بيان مدى حاجة المنظمات الحكومية لاستخدام منهجية المقارنة المرجعية.
4. توضيح دور المقارنة المرجعية في تطوير أداء المنظمات العامة.
5. تقديم إطار فكري ورؤية مقترحة حول كيفية تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد أهم النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات العامة.
2. توضيح الخطوات التي يمكن أن تتبعها المنظمات العامة في تطبيق المقارنة المرجعية .
3. وجود نقص في عدد الكتابات العربية في مجال المقارنة المرجعية .
4. تمثل الدراسة طرحا جديدا لموضوع المقارنة المرجعية من خلال تطبيقه على المنظمات العامة العربية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الزمانية: ركزت الدراسة على الفترة الحالية التي تتسم بالمتغيرات العالمية وخاصة مع التطور التكنولوجي الذ أصبح يؤثر على أداء المنظمات.
- الحدود المكانية: استهدفت الدراسة المؤسسات العامة وهي المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام والتي تقدم منتجات وخدمات للجمهور .

2- منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت الدراسة على دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المقارنة المرجعية والتي توصل إليها الباحث لتقديم رؤية مقترحة حول تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع الحكومي.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المقارنة المرجعية وتطبيقاتها في المجالات المختلفة، ومن خلال دراسة المقارنة المرجعية وتحليل التطبيقات المختلفة لها، وتم صياغة رؤية مقترحة يمكن تطبيقها في المنظمات الحكومية بهدف الاستفادة من تطوير نظم وآليات العمل لتحسين الأداء.

3- الإطار النظري:

المبحث الأول: المقارنة المرجعية المفاهيم والأبعاد

يتناول هذا المبحث نشأة المقارنة المرجعية وتطورها التاريخي وتعريفها وأهميتها وتصنيفاتها والمبادئ التي تعتمد عليها والمتطلبات التي يجب توافرها لنجاح تطبيقها في المؤسسات.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم المقارنة المرجعية

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة فالمعنى الأصلي لها Land Surveying where Mark أو المركز المعروف الذي يعتبر مرجعا لأخذ المقاييس قياسا عليه، فهذا المصطلح كان يستخدمه المساحون في مسح الأرض

من خلال تحديد علامات أو إشارات Benchmarks، تكون نقاط مرجعية أو دلالة معينة Reference Points، لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى (Harrington and Harrington,1996, p.29)). والعلامات التي استخدمت في القياس والتي اعتبرت مرجعاً يقاس إليها الشيء يقصد بها أفضل مستوى أداء (Wesner et al., 2005, P.179)

وتعود 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 (Besterfield and el al, 2011) أيضاً. ففي عام 1913 ومن منطلق اهتمام هنري فورد بتطوير خط التجميع في مصنع السيارات قام بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو ليتعرف على طريقة ومنهجية العمل بها وتحديد نقاط التميز في عمل هذه المواقع. (Evans, 1997, P.440)

وكانت 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 وموائمتهم 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 تطوراً ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص. (Horngren and Datr,1997,P50)

وترجع أول الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى 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، ففي عام 1979 واستجابة إلى الأزمة التنافسية مع شركة Fuji التي طرحت منتجاتها في الأسواق بأسعار تساوى تكلفة إنتاج منتجات شركة زيروكس مما جعل الأخيرة تطبق المقارنة المرجعية لكي تستمر في المنافسة في السوق (Zairi and Mashari,2005)

وساعدت هذه المنهجية شركة Xerox على التميز وتحسين الأداء من خلال تقليل الفاقد وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة. (Stapenhurst,2009,p.10)

وقد وصلت العناصر التي يتم استخدامها في المقارنة المرجعية في الشركة حالياً إلى (240) عنصراً من عناصر الأداء على الرغم من أنها عندما بدأت تطبيق المقارنة المرجعية منذ عدة سنوات مضت كان عدد العناصر التي يتم مقارنتها قليلة جداً. (Kelessidis,2000,p.2) وقد بدأ مفهوم المقارنة المرجعية منذ السبعينيات في الصناعة، حيث استخدم كمنهجية لجودة القياس وتحسين الخدمات، وعملية تطبيق هذا المفهوم كان يهدف التنافسية حيث كان الهدف تحقيق أفضل أداء أو تحاوزه. (Judith,2014, p.5)

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.

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. (Vicki,1998)

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. (McNair and Leibfried, 1992,P.25)

وتعرف بأنها تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عملية تعلم ممارسات مجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة". (Wesner and et al, 1995,P.69)

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 (The European Benchmarking Code)

كما يعرفها Burder بأنها عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير. (Bruder,1994,P.9).

ويعرفها Fisher بأنها العملية المستمرة للمقارنة والقياس للشركات الرائدة عالمياً بهدف اكتساب المعرفة التي تمكنها من تطوير وتحسين أدائها (Fisher,1994) كما تعرف المقارنة المرجعية بأنها المعيار الذي يتم الرجوع إليه عند قياس أي شيء عند اتخاذ أي إجراء للحكم عليه (Noori, 1995, P.86). ويعرف بعض الكتاب المقارنة المرجعية بأنها مقارنة أداء منظمة بأداء منظمة أخرى متميزة، باعتبار ذلك جزء من الجهود المبذولة لتحسين كفاءة المتابعة والتقييم في دورة السياسات في المنظمة وتكون المقارنة المرجعية مفيدة في ثلاث مجالات، المجال الأول المساهمة في تحسين النتائج، والثاني تساعد في تقييم معقولية الأهداف التي تم تحديدها، والثالث تساهم في تحديد المجموعات الاستثنائية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على عوامل الأداء. (Azevendo, 2010,1)

وعموماً يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عبارة عن منهجية لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة من خلال البحث عن المنظمات المتميزة في مجال عملها والتي تمتلك أفضل الممارسات والمقارنة معها سواء كلياً أو جزئياً بهدف الاستفادة من نقاط التميز.

أهمية المقارنة المرجعية

من مراجعة الكتابات التي تناولت المقارنة المرجعية يتفق معظم الكتاب على بعض النقاط التي تعتبر ذات أهمية للمقارنة المرجعية ونعرض في ما يلي وجهة نظر هؤلاء الكتاب

- (Bobergman and Bengt,1994 P,235) و (بني حمدان و إدريس، 2009: 427) حيث يتضح أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات لأن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق المقارنة المرجعية تركز على النقاط التي تميز المنظمة التي تقارن نفسها بها وتجعلها تنتج بتكاليف أقل، وهذا يحقق ما يلي:
1. إتاحة فرص التعلم المستمر: يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في التعلم المستمر من خلال نقل الخبرات والمعارف التي تتميز بها المنظمات إلى المنظمة التي تبحث عن المقارنة.
 2. 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 رضاهم عن المؤسسة والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.
 3. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل: تساعد المقارنة المرجعية على تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوفر لدى المنظمة أمثلة علي أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.
 4. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟، وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي، حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها. وبالتالي، فإن جهوداً تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.
 5. تبني 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.

أنواع المقارنة المرجعية:

تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها: (آل فيحان، 2005: 87-90)

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

المقارنة المرجعية التنافسية هي مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع "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.

أما المقارنة المرجعية غير التنافسية وأحياناً تسمى بالمقارنة المرجعية للممارسات، كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين أو التوزيع أو الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات، كالتجميع أو الفحص أو الشحن. أو "بالمقارنة المرجعية الوظيفة بين وظائف متشابهة. أو "بالمقارنة المرجعية العامة 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. وتستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر العميل، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. أنها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل Best-in-Class Benchmarking

مقارنة مرجعية داخلية - Internal Benchmarking ومقارنة مرجعية خارجية External Benchmarking:
(سلمان، 2007: 334)

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها لا 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 فهي مقارنة عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات أو وظائف مؤسسات أخرى تنفذ نفس النشاط أو نشاط آخر.

المقارنة الدولية International Benchmarking

وهي 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.

المقارنة المرجعية الاستراتيجية: Strategic Benchmarking

وهي تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل (على سبيل المثال، الموضوعات المتعلقة بالكفاءة، تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة، تطوير قدرات التعامل مع التغيير)، بحثاً عن الميزة التنافسية لتلك الاستراتيجيات بهدف التعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء استراتيجيات ناجحة. (Madjid and Oconnor.2010)

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. (Lemma and Price, 1995)

المقارنة المرجعية الوظيفية Functional benchmarking

وهي مقارنة الأعمال والوظائف تتصف بالتشابه بالمؤسسة بنفس الوظائف في مختلف القطاعات بهدف الوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية. (Lemma and Price, 1995)

أهم طرق المقارنة المرجعية:

هناك بعض الطرق المستخدمة في المقارنة المرجعية يمكن تحديد بعضها فيما يلي:

(Stapenhurst,2009,pp.19-20)

1- المجال العام Public Domain

وتركز هذه الطريقة على الاستفادة من البيانات المنشورة في المجلات والجرائد

2- طريقة واحد لواحد one-to-one

هذه الطريقة الأكثر شيوعاً وتعتمد على قيام مؤسسة بزيارة مؤسسة مشابهة والتعرف على المعايير

المرجعية.

3- المراجعة Review

يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال زيارات يقوم بها فريق للمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

وأفضل الممارسات وكتابة التوصيات والتسهيلات لتحسين الأنشطة.

4- قاعدة البيانات Database

يتم مقارنة بيانات المنظمة بقاعدة بيانات مستويات الأداء

5- التجربة Trial

يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال التجريب أو اختبار منتجات وخدمات المنظمات الأخرى ومقارنتها

بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة المطلوب مقارنتها.

6- المسح الميداني Survey

عادة ما يتم ذلك من خلال منظمة مستقلة حيث تعمل على استطلاع رأي العملاء للتأكد من نقاط القوة

ونقاط الضعف مقارنة بالمنافسين.

7- نماذج التميز Business Excellence Model

وهذه تقوم بها جهة مستقلة لتقيس جوانب المنظمة طبقاً لنماذج جوائز التميز مثل جائزة مالكوم بالدريج

وجائزة الجودة الأوروبية .

المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية:

حدد البعض عدداً من المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية التي يجب مراعاتها عن إجرائها: (إبراهيم، 2011:

29-28)

1- مبدأ الشرعية: ويقصد بها عدم القيام بأي عمل يعتبر سرقة لجهود الآخرين أو معرفة أسرار لا ينبغي

معرفة ولا ترغب المنظمة في كشفها.

2- مبدأ الثقة: عدم استخدام المعلومات إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك الذي تتم معه المقارنة المرجعية.

3- مبدأ التبادل: التعاون مع الشريك الذي تتم معه المقارنة وتزويده بالمعلومات بنفس القدر في حالة رغبته في

ذلك.

4- مبدأ الاستخدام: لا يجب استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها لغرض المقارنة في الدعاية والإعلان

والتسويق ولكن تستخدم فقط في تحسين العمليات.

5- مبدأ الاتصال: المعلومات التي يتم الحصول عليها لأجل المقارنة تكون عن طريق المديرين والمسؤولين وعدم

الاتصال بالوحدة أو القسم المطلوب المقارنة معه مباشرة.

- 6- مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا يجب الإفصاح عن أسماء المشتركين في المقارنة المرجعية من طرفي المقارنة لطرف ثالث.
- 7- مبدأ التجسس: لا يجوز استخدام أي وسائل تجسس للحصول على معلومات من الطرف الآخر في المقارنة للاستفادة من أوجه نشاط معينة غير متفق عليها.
- 8- مبدأ الرشوة: لا يجوز رشوة الموظفين للحصول على معلومات خاصة بمؤسستهم وخاصة المعلومات التي لا ترغب المؤسسة الإفصاح عنها.

متطلبات المقارنة المرجعية:

لنجاح المقارنة المرجعية هناك مجموعة من المتطلبات: (Shafer and Meredith, 2008, P. 89)

- 1- الرغبة في الالتزام: حيث يتطلب النجاح أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا والموظفين بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح المنظمة.
- 2- ربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية: يجب أن ترتبط الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- التوجه نحو تحقيق رؤية المنظمة: يجب أن تؤمن المؤسسة أن تطبيق المقارنة المرجعية ليس قاصرا فقط على عملية التحسين ولكن على تحقيق طموحات المنظمة في المجال الذي تعمل به.
- 4- البحث عن أفكار جديدة: يجب أن يتميز فريق المقارنة المرجعية بالتفكير الإبداعي والاستراتيجي.
- 5- توثيق العمليات: نظرا لأن الإجراءات المستخدمة أحد الركائز الرئيسية في المقارنة المرجعية.
- 6- وجود أنظمة اتصال فعالة: لأن كفاءة نظم الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في نقل المعلومات بين أعضاء فريق العمل في المقارنة المرجعية.

مراحل تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking Process

تختلف مراحل التطبيق من وجهة نظر العاملين في هذا المجال ولكنها في النهاية تتفق على الهدف العام من المقارنة المرجعية وهو التحسين والتطوير.

ويحدد البعض مراحل المقارنة المرجعية في المراحل التالية: (KLEINER, 2015, PP. 22-23)

- مرحلة التخطيط **Planning** وتتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات المقارنة وتحديد المنافس أو القسم الداخلي الذي سيكون أفضل الممارسات، تحديد طرق وأدوات جمع البيانات.
- مرحلة التحليل **Analysis** تتضمن هذه المرحلة تحديد فجوات الأداء بين المنظمة والمنظمة التي ستكون مرجعا للمقارنة والتنبؤ بمستويات الأداء في المستقبل للمنظمتين
- مرحلة التكامل **Integration** خلال هذه المرحلة يجب على فريق المقارنة المرجعية أن يجهز ويوصل النتائج للإدارة لكي تعمل على تحسين موارد المشروعات وتحديد الأهداف لهذه المشروعات.
- مرحلة التنفيذ **Action** يتم فيها تحديد خطوات التطوير للمشروعات والبدء في عملية تنفيذها ومراجعة النتائج وضبط عملية التحسين في حالة خروج الأهداف عن مسارها المخطط.
- وطبقا لما هو مستخدم في شركة Xerox وهي شركة رائدة في مجال تطبيق المقارنة المرجعية، فإن العمليات المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة بالمنافسين أو المنظمات التي تعتبر رائدة في مجال الصناعة، فهي تستخدم هذه الخطوات.

- 1- تحديد المجال أو العمليات المطلوب فحصها، وتحديد الميزة التنافسية له في مجال الصناعة.

- 2- تحديد المقاييس والمعايير لهذه الأنشطة
- 3- إختيار المنافسين الذين يمكن الوصول إليهم وأفضل الممارسات في المنظمات التي ستقارن معها ويجب اختيار منظمات متشابهة في نفس المجال الذي تعمل فيه.
- 4- تحديد الاختلاف بين مقاييس أداء منظماتك والمنظمة التي تقارن بها وحدد لماذا هذا الإختلاف موجود.
- 5- حدد برنامج أو خطة تنفيذية لسد هذه الفجوات.
- 6- نفذ برامج التنفيذ وقارن النتائج الجديدة بالنتائج الموجودة في أفضل الممارسات

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي في المنظمات العامة

نتيجة التطور الكبير الذي تشهده المنظمات الآن، توجهت المؤسسات إلى العمل بشكل مؤسسي والتركيز على التعامل مع الأعمال داخل المنظمة من منظور مؤسسي شامل وليس منظور الأداء الفردي، وبالتالي جميع الأعمال التي تتم في المنظمة يراعى فيها دور الفرد ودور الإدارة ودور بيئة المنظمة الداخلية وتأثيرات البيئة الخارجية وذلك بهدف التكامل نتيجة العمل في نظام مفتوح تؤثر فيه المؤسسة وتتأثر بما تفرضه البيئة التي تعمل بها .

مفهوم الأداء:

الأداء في اللغة يقصد به القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى يؤدي تأدية، بمعنى أوصله وقضاه. الأداء اصطلاحاً: يعرف الأداء بأنه السلوك والأفعال المتعلقة بأهداف المنظمة المطلوبة، فالسلوك هو ناتج التفاعل بين خصائص الشخصية وبيئة العمل، وهذا السلوك قد يكون ظاهراً محسوساً أو قد يكون مستتراً يتميز بالطابع الذهني. (عاشور، 1975: 50)

ويعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية (نويران، 1997)

كما يقصد بالأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، (أبو بكر، 2007)

مفهوم الأداء المؤسسي:

يتطلب الأداء المؤسسي التركيز على مجموعة العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وترتكز هذه العناصر على الجوانب الملموسة وغير الملموسة. (تبولك، 2016: 201)

يعرف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لأعمال المنظمة تتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويركز الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد وهي أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (المثنى، 2009).

والأداء المؤسسي Institutional Performance عبارة عن المحصلة النهائية لأداء الأفراد ضمن وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وأداء المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبيئة العمل، ويجب أن يركز الأداء المؤسسي على الكفاءات والعوامل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة (العلي، 2006)

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات والاستفادة من التغذية العكسية. (Shaw, et al., 2005, p.52)

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي في المنظمات العامة بأنه النظرة الشاملة لما تقوم به المنظمة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحقيق التكامل بين عناصر الأداء في المنظمة لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أبعاد الأداء المؤسسي في النقاط التالية: (العتيبي، 1988: 39)

- 1- الإنجازات التي يحققها الفرد في وفقا للمعايير الموضوعية.
- 2- العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه للدور الذي يقوم به والتوقعات التي ترغب المنظمة منه تحقيقها، ومدى التزامه بأساليب العمل الموضوعية من قبل المنظمة.
- 3- سلوك العامل في الوظيفة ومدى محافظته على الأجهزة والمعدات التي يستخدمها والعمل المستمر على صيانتها، وتقليل الفاقد والهدر في أداء الأعمال.
- 4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ودرجة التعاون معهم وقدرته على العمل الجماعي ومشاركته في حل المشكلات والمبادأة بتقديم المقترحات.

ويحدد الوقفي أبعاد الأداء المؤسسي في ثلاثة أبعاد (الوقفي، 2004: 145)

- الأداء المالي وهو المفهوم الضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
- الأداء المالي والتشغيلي: وهو يجمع بين الأداء والمالي والأداء التشغيلي ويركز على إضافة الكفاءة بهدف تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد ممكن وأهم المؤشرات التي يركز عليها الحصة السوقية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.
- الفعالية التنظيمية: وهي البعد الأكثر شمولاً في الأداء المؤسسي وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

الهدف من تقييم الأداء المؤسسي:

هناك الكثير من الاختلافات حول الهدف من عملية التقييم ولتجنب الكثير من الخلاف حدد Boswell and Boudreau نوعين من الوظائف لنظم التقييم: (Chubb and el al., 2011, p2)

1- تقييم الوظائف Evaluative Functions

يتضمن تقدير الوظائف استخدام تقييم الأداء لإدارة الرواتب وقرارات الترويج وقرارات الاختيار والتعيين وفهم أداء الأفراد وتحديد الأداء الضعيف، ولتحقيق هذا التقدير للوظائف فإن القائم بعملية التقييم يقوم بدور الحكم Judge. ويركز تقدير الوظائف على الاختلافات بين الأفراد.

2- تطوير الوظائف Developmental Functions

يتضمن تطوير الوظائف تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وتقديم عائد عن الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأفراد، ويجب على المقيم في عملية التطوير الوظيفي أن يلعب دور الموجه أو المرشد Coach or Mentor ويركز تطوير الوظائف أساساً على تحليل الشخص.

مستويات الأداء المؤسسي:

نظرا لطبيعة التكامل والتفاعل التي يتميز بها الأداء المؤسسي فإنه يتضمن المستويات التالية:

أولا: مستوى المنظمة:

وهو المستوى الذي يعكس العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية والسوق الذي تعمل فيه، ويتكون الأداء في هذا المستوى من محصلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات البيئية على كامل عمليات المنظمة، وأهم متغيرات الأداء في هذا المستوى هي الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية (حمزاوي، 2013: 4)

ثانياً مستوى العمليات:

وهو يعكس الأداء الذي تقوم به الوحدات التنظيمية حيث تكون المخرجات عبارة عن تفاعل وتشابك بين وحدات المنظمة لتحقيق الأهداف في ضوء استراتيجية المنظمة، ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى هي تصميم وإدارة العمليات وكيفية توافرها مع الأهداف الاستراتيجية (مبارك، 2004)

مستوى الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذه المرحلة هي تحديد الأهداف الوظيفية وتصميمها وتحديد مسؤوليات الأفراد عن تنفيذها. (حمزاوي، 2013: 4)

إدارة الأداء المؤسسي:

تعرف إدارة الأداء المؤسسي بأنها الأسلوب الاستراتيجي المتكامل الذي يعمل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد رؤية مشتركة لأهدافها وتحقيق الترابط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد الأولويات وكيفية تحقيقها. (Wilson, 2005)

كما تعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي تتوجه نحو التأكد من أن عمليات المنظمة تتم طبقا لما هو مخطط لها وتعمل على تعظيم إنتاجية الموظفين وفرق العمل والاستفادة من إمكانيات المنظمة. وهي اللاعب الأساسي في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتعمل على قياس وتحسين القيمة المتحققة من قوة العمل. وتتضمن إدارة الأداء وضع أهداف التحفيز وبناء فهم واضح واتصالات فعالة بين الموظفين انطلاقا من أن هناك علاقة قوية بين الحوافز والأداء. (Giannetto, 2009, P.12)

مراحل إدارة الأداء

بعد أن يتم تحديد استراتيجية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية تبدأ مراحل إدارة الأداء ويحدد البعض مراحلها كما يلي: كما يلي (Pulakos, 2004, pp.2-19)

1- تخطيط الأداء Performance Planning

من المهم في بداية دورة إدارة الأداء يجب مراجعة أداء الموظفين وتوقعاتهم وهذا يتضمن سلوك الموظفين المتوقع والنتائج المتوقع أن ينجزونها خلال الفترة التي يتم تحديدها. وتعتبر السلوكيات مهمة لأنها تعكس كيف يعمل الموظفون في أداء العمل وكيفية دعم فريق العمل والاتصالات وتوجيه الآخرين وإرشادهم وهكذا.

2- التغذية العكسية Ongoing Feedback

خلال عملية تخطيط الأداء يجب تحديد السلوك والنتائج المتوقعة، ويجب مناقشة الأداء المتوقع والحصول على رد فعل أو تغذية عكسية خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى الحصول على التغذية العكسية للأداء المتوقع يجب أيضا تقديم تغذية عكسية يوما بيوم عن التنفيذ والمساهمات القيمة. ولكن هذا لا يحدث في الواقع في كثير من الأحيان، لأن هناك الكثير من المدراء ليس لديهم المهارات في إعطاء التغذية العكسية، وفي الحقيقة كثيرا من المدراء يتجنبون إعطاء تغذية عكسية لأنهم لا يعرفون كيفية توصيلها بطرق تقلل من دفاع الموظفين عن انتاجيتهم.

3- مدخلات الموظفين Employee Input

تستخدم مدخلات الموظفين بفعالية في الكثير من المنظمات. في بعض الأحيان تأخذ شكل سؤال الموظفين في تحديد معدلات لمعايير أدائهم ثم مقارنتها بالمعدلات التي يضعها المدراء ثم يتم مناقشة ذلك. وتبين من خلال الممارسات والتجارب أن هذا النوع من العمليات والمناقشة يمكن أن يؤدي إلى معارضة وعدم اتفاق ومشاعر سلبية بين الموظفين والمدراء، والطريقة البديلة في الحصول على مدخلات الموظفين هو جعل الموظفين يجهزون قوائم بنتائج أعمالهم الرئيسية أو تقدير أهم الإنجازات التي تحققت في نهاية فترة التقييم.

4- تقييم الأداء Performance Evaluation

تستخدم العديد من المنظمات نماذج الكفاءات كأساس في نظم إدارة الأداء. وتحدد نماذج الكفاءات المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي يمكن اعتبارها أداة لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية. وأساليب تحليل العمل مثل ملاحظات العمل، والمقابلات ومجموعات التركيز وتستخدم المسوحات في تحديد الكفاءات الرئيسية والتي لها علاقة بسلوكيات العمل الأساسية.

5- مراجعة الأداء Performance Review

بافتراض أن التغذية العكسية تم الحصول عليها، فإن جلسة مراجعة الأداء الرسمية يجب أن تكون ببساطة ملخص لما حدث خلال فترة التقدير، بعبارة أخرى يجب ألا يكون هناك مفاجآت في مراجعة الأداء. وخلال هذا الاجتماع يجب على المدراء مناقشة العاملين في معدلات أدائهم بشكل حوارى وعقلاني لنتائج التقييم التي تم الحصول عليها.

وجلسة مراجعة الأداء هي وقت جيد لتخطيط الأنشطة مع الموظفين وقد أشارت الممارسات التطبيقية إلى أن نماذج الكفاءات ومعايير الأداء ساعدت المديرين والموظفين في تعريف وتحديد الاحتياجات المطلوبة.

الاهتمامات الأساسية في إدارة الأداء CONCERNS OF PERFORMANCE MANAGEMENT

فيما يلي أهم الاهتمامات الأساسية التي تركز عليها إدارة الأداء (Armstrong, 2006, pp.5-6)

- الاهتمام بالمرجات والنتائج والعمليات والمدخلات: Concern with Outputs, Outcomes, Process and Inputs تهتم إدارة الأداء بالمرجات (تحقيق النتائج من المدخلات) والنتائج (تأثيرات الأداء) ولكنها أيضا تهتم بالعمليات المطلوبة لتحقيق النتائج (الكفاءات) والمرجات التي لها علاقة بالقدرات (المعرفة والمهارات والكفاءات) المتوقعة من فرق العمل والأفراد.

- الاهتمام بالتخطيط **Concern with Planning**: تهتم إدارة الأداء بالتخطيط لتحقيق النجاح في المستقبل، وهذا يعني تحديد التوقعات والتعبير عنها في صورة أهداف وخطط عمل .
- الاهتمام بالمقاييس والمراجعة **Concern with Measurement and Review** ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وبالتالي إدارة الأداء تهتم بقياس النتائج ومراجعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالتحسين المستمر **Concern with Continuous Improvement** يقوم الاهتمام بالتحسين المستمر على اعتقاد بضرورة الاستمرار والازدهار للوصول إلى أعلى المعدلات في كل جزء من أجزاء المنظمة وهذا يؤدي إلى زيادة العائدات التي تحقق التميز في الأداء. وهذا يعني كفاءة فرق العمل والأفراد. وبالتالي لابد من بناء ثقافة التحسين المستمر لدى المديرين والموظفين والمجموعات .
- الاهتمام بالتطوير المستمر **Concern with Continuous Development** تهتم إدارة الأداء بإيجاد ثقافة أن يكون فيها التعليم والتطوير عملية مستمرة. وهذا يوفر وسائل تحقق الدمج بين التعليم والعمل بحيث يتعلم الجميع من النجاحات والتحديات الكامنة في أنشطتها اليومية
- الاهتمام بالاتصالات **Concern for Communication**: تهتم إدارة الأداء بالاتصالات وهذا يعمل على إيجاد مناخ للحوار المستمر بين المدراء وأعضاء الفرق ويساعد في تحديد توقعاتهم ومشاركة المعلومات المتعلقة برسالة المنظمة، وقيمتها وأهدافها.
- الاهتمام بأصحاب المصلحة **Concern for Stakeholders** تهتم إدارة الأداء بتحقيق الرضاء عن الاحتياجات والتوقعات لكل أصحاب المصلحة المستفيدين من المنظمة (الملاك، الإدارة، الموظفين، العملاء، المورد، والجمهور العام) وبصفة خاصة يعامل الموظفين كشركاء في المنظمة ويجب احترام اهتماماتهم ويجب الاهتمام بأرائهم والاستماع لهم وتشجيعهم للمشاركة في صياغة الأهداف والخطط.
- الاهتمام بالنزاهة والشفافية **Concern for Fairness and Transparency** هناك أربعة مبادئ أخلاقية يجب أن تحكم عمليات إدارة الأداء وهي:
 - احترام الأفراد Respect for the Individual
 - الاحترام المتبادل Mutual Respect
 - نزاهة الإجراءات Procedural Fairness
 - الشفافية في صنع القرار Transparency of Decision Making

4-الدراسات السابقة:

دراسة عبد وحنظل (2012) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها من الشركات العاملة في مجال إنتاج مواد الإنشاءات. وركزت الدراسة على تحديد إلى أي مدى يمكن للمقارنة المرجعية أن تحدد الفجوة بين المؤسسة التي ترغب في المقارنة المرجعية وبين المؤسسة التي سيتم مقارنتها بها، وما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق التحسين في الأداء. ركز البحث على أسلوب العينة وتم جمع البيانات من الشركات موضوع البحث وهي شركة الفلوجة، والشركة الحديثة وشركة الخازر لصناعة المواد الإنشائية. وتم استخدام استمارة استبيان للحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تلعب دروا مهما في مواجهة التحديات التنافسية وأن نظم المعلومات التسويقية بالمنظمة تلعب دورا كبيرا في نجاح المقارنة المرجعية.

دراسة المطيري (2011) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (196) مديرا من المديرين العاملين في كل بنك من البنوك الكويتية ممن يشغلون مركز مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن المديرين في البنوك التجارية الكويتية يدركون أهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية، كما انهم يدركون أن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

دراسة (Magutu and al al. (2011) تناولت هذه الدراسة المقارنة المرجعية في التعليم العالي دراسة حالة الجامعات الحكومية في كينيا وذلك بهدف تحديد التحديات التي تواجه هذه الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (6) جامعات حكومية تم اختيار (53) مفردة شملت عينة من كبار الإداريين وعينية من أعضاء هيئة التدريس، استجاب من العينة (31) مفردة بنسبة (85%) وتم تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عددا من النتائج منها أن نظام التحسين المستمر في الجامعات الحكومية الكينية جيد ولكن ليس بالدرجة المطلوبة وأن أهم العوامل المؤثرة على عمليات التحسين والتطوير هم الطلاب، وأن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المقارنة المرجعية هي الوقت والموارد المتاحة والقابلية للمقارنة.

دراسة (Adebanjo, el . al, (2010) ركزت الدراسة على توضيح مدى تطبيق المقارنة المرجعية كمنهجية تحسين في (40) مدينة في أوروبا وتبين أن عدد المدن التي استجابت للاستبيان (21) مدينة، استخدمت الدراسة أسلوب العينة وشملت العينات التي تم التوصل إليها (453) من المدن الأربعين تم جمع البيانات وتحليلها وتم استخدام مقياس تم تصميمه من خلال عدد من الباحثين، توصلت الدراسة إلى عددا من النتائج منها أن المقارنة المرجعية تستخدم كمنهجية أو أسلوب للتحسين وتطبيق أفضل التجارب في تطوير الأداء.

دراسة (Zairi and Mashari (2005) هدفت إلى تقييم مستوى النضج في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال دراسة عدد من القطاعات الصناعية من مختلف التخصصات . وتوصلت الدراسة إلى عددا من النتائج من أهمها أن المقارنة المرجعية تحقق كثيرا من المزايا عند تطبيقها في القطاع الصناعي، وتبين أن المنظمات التي تمت دراستها تنظر إلى المقارنة المرجعية على أنها أسلوب للنجاح، كما تبين من الدراسة أن الهدف الأول الذي ترى المنظمات أنه ذو من تطبيق المقارنة المرجعية هو تطوير أساليب وطرق العمل وذلك من خلال مقارنة أداؤها مع أداء المنظمات الأخرى.

دراسة (Deros, el. Al., (2000) ركزت الدراسة على توضيح مدى وعي الإدارات العليا وفهمها للمقارنة المرجعية في الشركات الماليزية، وذلك من خلال تقديم دليل تطبيقي للمديرين حول منهجية المقارنة المرجعية والدور الذي تلعبه في تحقيق التنافسية. ولتنفيذ الدراسة تم تصميم قائمة استبيان مكونة من (50) سؤالاً وتم توزيعها على عدد من المؤسسات ومن تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن (17%) من الذين استجابوا للاستبيان لديهم وعي وإدراك لمنهجية المقارنة المرجعية وأهميتها في عملية التحسين، وأن نسبة (55%) لديهم إدراك للمقارنة المرجعية وأهميتها ولكن بشكل متوسط، ونسبة (22%) لديهم فهم وإدراك منخفض لأهمية منهجية المقارنة المرجعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية أن معظم الدراسات التي تم التوصل إليها وتحليلها تركز بشكل رئيسي على أهمية المقارنة المرجعية في التحسين المستمر والرقابة و تحسين الخدمات . وركزت هذه الدراسات على معرفة مخرجات التطبيق وليس نتائج تطبيق المقارنة المرجعية، بمعنى

المتحقق الفعلي من تطبيقها، فلم نجد دراسة قدمت تصورا مقترحا لكيفية التطبيق ولم تكن هناك دراسة تتناول التقييم مؤسسات قامت بتطبيق المقارنة المرجعية. والكثير من الدراسات ركزت على تطبيق المقارنة المرجعية على بعض الوظائف داخل المنظمة.

ومن هنا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها لأهمية تطبيق المقارنة المرجعية لتطوير الأداء المؤسسي أي دراسة كيفية تطبيق المقارنة المرجعية بحيث يشمل التطبيق الفرد والوحدة التنظيمية والمؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية من منطلق مفهوم النظم وعمل المنظمة في بيئة متغيرة. كما تختلف هذه الدراسة في كونها تركز بشكل مباشر على المنظمات العامة نظرا لحاجة هذه المؤسسات إلى تطوير يتناسب مع المتغيرات البيئية، فم يتضح من الدراسات السابقة وجود رؤية مقترحة توضح مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة.

5- النتائج والتوصيات:

رؤية مقترحة لتطبيق المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة
لتطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة يمكن إتباع مجموعة من الخطوات يتم اقتراحها في ضوء تحليل ما جاء في الكتابات عن المقارنة المرجعية التي جاءت في الأدبيات، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن من تحليلها يمكن صياغتها في الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المقارنة المرجعية في المؤسسة الحكومية ومجالات المقارنة:

- وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المقارنة المرجعية:
- ✓ تحديد المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.
- ✓ تكوين فريق العمل المسئول عن عملية المقارنة المرجعية .
- ✓ فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.
- ✓ تحديد مقاييس ومعايير أداء العملية.
- ✓ تحديد المجالات المطلوب مقارنتها.
- ✓ الدعم الكامل من الإدارة العليا.
- ✓ توحيد الجهود نحو التخطيط وتحسين الجودة في عمليات المنظمة.
- ✓ تحديد الموارد اللازمة لأنشطة المقارنة.
- ✓ تحديد نوع المقارنة المرجعية هل هي مقارنة مرجعية للعمليات أو للمعلومات أو لتحسين الأداء الاستراتيجي، هل هي مقارنة مرجعية داخلية أم مقارنة مرجعية خارجية.

المرحلة الثانية: اختيار شريك المقارنة المرجعية:

ويقصد بالشريك هنا المنظمة أو الوحدة التنظيمية التي سيتم مقارنة المنظمة بها، ويشترط فيها التماثل، بمعنى أن تكون متساوية في المستوى التنظيم وفي طبيعة ونوعية الأنشطة التي تقدمها. وعند اختيار الشريك الذي سيتم مقارنة المنظمة به يجب مراعاة:

- تحديد المنظمات 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.
- تحديد من هو صانع القرار الحقيقي ومن هو المؤثر في أنشطة المقارنة المرجعية هل هو المدير أم رؤساء الأقسام أم المدير التنفيذي.
- وبالنسبة للمقارنة المرجعية الخارجية تتطلب مذكرة تفاهم أو اتفاق رسمي للتعاون بالإضافة إلى الحصول على الموافقة والدعم من الجهة المعنية في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: وضع خطة تنفيذ المقارنة المرجعية:

وهي الخطة التي ستسير عليها المنظمة في تنفيذ المقارنة المرجعية وتتضمن الخطوات والأنشطة التي يتم استخدامها في المقارنة مع تحديد زمن كل نشاط ومتطلبات تنفيذه. ويجب اخذ النقاط التالية في الاعتبار عند وضع خطة تنفيذ المقارنة المرجعية:

- ✓ تحديد الهدف من الخطة والأنشطة التي تتضمنها.
- ✓ تحديد الموازنة المطلوبة لتنفيذ المقارنة المرجعية.
- ✓ تشكيل فريق العمل وأسلوب التواصل والتنسيق بين الأعضاء.
- ✓ الأساليب المستخدمة في الحصول على البيانات (استبيان، مقابلات، مجموعات تركيز، ورش عمل).
- ✓ مقياس ومؤشرات قياس مدى التقدم في تنفيذ عملية المقارنة المرجعية.
- ✓ منهجية اعداد تقرير المقارنة المرجعية وكيفية الاستفادة من النتائج.

المرحلة الرابعة: جمع البيانات وتحليل البيانات وإعداد التقرير النهائي

تتضمن هذه المرحلة تحديد البيانات المطلوبة من فريق العمل أن يقوم بجمعها والتي تعتبر أساسية في عملية المقارنة، والهدف من هذه المرحلة تركيز الجهود وربطها بالهدف الأساسي لعملية المقارنة مما يساهم في جودة البيانات ونوعيتها عن موضوع المقارنة المرجعية وفي هذه المرحلة يجب مراعاة:

- ✓ المراجعة الدقيقة لأهداف المقارنة المرجعية والمجالات التي سيتم مقارنتها.
- ✓ تحويل الأهداف إلى تساؤلات واستفسارات لاستخدامها في وسائل جميع البيانات (الاستبيان، المقابلات، مجموعات التركيز، ورش العمل).
- ✓ التركيز على البيانات التي توضح الفجوة بين المنظمتين والتي تميز المنظمة المطلوب المقارنة معها.
- ✓ التركيز على نقاط التميز والعوامل التي ساعدت في تحقيقها.
- ✓ تحليل البيانات وتحديد الفجوة بين المنظمتين واسبابها.
- ✓ إعداد التقرير النهائي والنتائج والتوصيات في شكل خطة عمل قابلة للتنفيذ.

المرحلة الخامسة: تطبيق نتائج المقارنة المرجعية ومتابعة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تنفيذ نتائج المقارنة المرجعية التي جاءت في التقرير النهائي والذي تضمن خطة العمل التي وضعها القائمون بعملية المقارنة، ولنجاح عملية التنفيذ يجب مراعاة الآتي:

- ✓ البدء في التنفيذ طبقا لخطة زمنية ومؤشرات أداء لكل جزئية لقياس مدى التقدم في التنفيذ.
- ✓ المتابعة والمراجعة المستمرة لعملية التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ النتائج التي تم التوصل إليها يتم طبقا للخطة.

- ✓ تحديد معدلات الأداء التي كانت موجودة قبل البدء في تنفيذ خطة نتائج المقارنة المرجعية لبيان الفرق ومدى التحسن ومدى تحقيق المقارنة المرجعية لأهدافها التي تم تحديدها من البداية.
- ✓ القياس والتقييم المستمر لمستوى التحسن بعد تنفيذ نتائج المقارنة المرجعية.

الخاتمة:

يعتبر التطوير والتحسين المستمر مطلباً أساسياً في المنظمات لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح والمنافسة، والمنظمات العامة هي أكثر المنظمات حاجة إلى التطوير والتحديث نظراً لضعف مصادر التمويل والتطوير الكبير في المؤسسات الأخرى في ظل التطور التكنولوجي، وحتى تتطور المنظمات يجب أن تستفيد من تجارب الآخرين، وتعتبر المقارنة المرجعية هي أحد الأدوات للتطوير، ومن هنا ركزت الدراسة على كيفية تطبيق المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين الأداء في المنظمات العامة. وتناولت الدراسة تحليل الدراسة السابقة والتي تناولت تحليل وتشخيص الوضع الراهن، وذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والرؤى المقترحة لتطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات الحكومية:

أولاً: النتائج:

- 1- اتضح من مراجعة الأدبيات والتي تناولت المقارنة المرجعية وتطبيقاتها في المنظمات العامة أن المنظمات التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية استفادت في تطوير آليات وطرق العمل المتبعة.
- 2- يتبين أن المقارنة المرجعية أداة أساسية في تطوير وتحسين الاداء وتعمل على سد فجوة التنفيذ التي تحدث بين المستهدف تحقيقه في الخطة الاستراتيجية وبين المنفذ الفعلي، حيث تساهم في التشخيص الدقيق للواقع وتحديد أساليب العلاج المناسبة .
- 3- تبين أنه يمكن للمنظمات العامة أن تقوم بإجراء المقارنة المرجعية الداخلية داخل المؤسسة من خلال مقارنة الأعمال التي تقوم بها إدارة معينة تعمل بشكل متميز، بإدارة أخرى بهدف تطويرها أو مقارنة مؤسسة حكومية بمؤسسة حكومية أخرى داخل الدولة، وبالتالي يمكن التغلب على مشكلة سرية المعلومات ومشكلة ضرورة إقناع طرفي المقارنة بإجراء المقارنة.
- 4- تساهم المقارنة المرجعية في تغيير ثقافة المنظمة القائمة على احتكار المعلومات وعدم مشاركتها، إلى ثقافة نشر المعلومات وتداولها بما يحقق مصلحة مشتركة للطرفين تتمثل في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
- 5- المقارنة المرجعية لا تقتصر فقط على مقارنة مؤسسة بمؤسسة ولكن يمكن إجراء المقارنة المرجعية بإدارة داخل مؤسسة بإدارة في مؤسسة أخرى تعمل في نفس النشاط للاستفادة من التميز الموجود بها، كما يمكن مقارنة إدارة بإدارة أو قسم بقسم داخل نفس المؤسسة إذا كان هناك تشابه في نظم أو إجراءات العمل.
- 6- تساهم المقارنة المرجعية المؤسسة العامة في تحديد معايير ومؤشرات الأداء مما يسم في متابعة تنفيذ الأهداف وتقييمها وتحديد مدى قدرة المؤسسة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ.

ثانياً: التوصيات:

- 1- توصي الدراسة بأهمية تطبيق المقارنة المرجعية بين المنظمات العامة وذلك من خلال توقيع مذكرات تفاهم وشراكة بين المنظمات العامة وبعضها البعض والاستفادة من التميز التي تتميز به مؤسسة عن مؤسسة أخرى.

- 2- تدريب المدراء والموظفين في المنظمات العامة على أهمية المقارنة المرجعية وكيفية تطبيقها ونشر هذه الثقافة بين العاملين، وتغيير فكرة أن المقارنة المرجعية عملية صعبة وأنها تؤثر سلباً على المنظمة نتيجة كشف المعلومات للمنظمة الأخرى، لأن العمل الآن يقوم على التكامل بين المنظمات وبعضها وليس المنافسة.
- 3- نشر ثقافة المقارنة المرجعية داخل المنظمات العامة بهدف تسهيل إجرائها وإقناع المديرين بها لأنها تعتبر أحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي كما أنها أحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 4- توصي الدراسة بضرورة التركيز على التطبيق المستمر للمقارنة المرجعية في مجال الخدمات المقدمة للجمهور في المؤسسات العامة لأنها تعتبر أحد الأدوات الأساسية التي تساهم في تطوير وتحسين الخدمة وتحقيق رضا الجمهور عن أداء المؤسسة.
- 5- توصي الدراسة المنظمات العامة بتطبيق الرؤية المقترحة التي جاءت في هذه الدراسة بعنوان " رؤية مقترحة لتطبيق المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة" والتي تتضمن خمس مراحل لتطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة.

الدراسات المستقبلية:

يقترح الدراسات التالية:

- ✓ دور المقارنة المرجعية في تحقيق رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.
- ✓ تأثير تطبيق المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين العملية التدريبية
- ✓ أهمية المقارنة المرجعية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات

المراجع:

- 1- إبراهيم، لؤي إسماعيل (2011)، تقييم أداء سلسلة التجهيز باعتماد المقارنة المرجعية: دراسة مقارنة مستشفى الفلوجة ومستشفى الجنابي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، هيئة التعليم التقني
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود (2007)، الموارد البشرية- مدخل الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية
- 3- أحمد صقر عاشور (1975)، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- 4- آدم غازي العتيبي (1988)، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، القاهرة: المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد.
- 5- ايثار عبد الهادي آل فيحان (2005)، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، العدد (54) / 2005، ص: 117-87
- 6- تبوك، محمد بن علي بن مسعود (2016)، فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، المجلة 38 العدد1، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، 197-228
- 7- حمزاوي محمد سيد حمزاوي (2013)، قياس الأداء في العمل الأمني، الحلقة العلمية قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، 21-23 يناير.
- 8- خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد ادريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عمان: دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2009

- 9- سلمان، سعدون محسن (2007)، تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية: دراسة ميدانية في شركات العامة لسمنت، (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- عبد، غسان فيصل و حنظل، قاسم أحمد (2012)، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الانشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (24): ص 43-71.
- 11- العلي، عبدالستار (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 12- مبارك، حمد الله موسى، (2004) تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه،، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 13- المثني، حسن (2009) إدارة الجودة الشاملة أثرها على فاعلية أداء المنظمات، دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمونيوم، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- 14- المطيري، مبارك مطلق. (2011)، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- نويران، وليد زيدون (1997)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية
- 16- الوقفي، علي عوض (2004) تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، عمان جامعة عمان العربية للدراسات العليا
- 17- A tool to improve the effectiveness of Monitoring and Evaluation in the policy cycle, The World Bank, March 2010 Number 154.
- 18- Adebanjo, Dotun, Abbas, Ahmed and Mann, Robin (2010) , An investigation of the adoption and implementation of benchmarking, International journal of Operation and Production Management , Vol.30, No.11, PP.1140-1169
- 19- Armstrong , Michael (2006) Performance Management ,Key Strategies and Practical Guidelines 3rd Edition , UK: Kogan Page Limited PP. 5-6
- 20- Besterfield, Daleh, Carol, Galen, Mary,(2011), Total Quality Management , New Jersey: Prentice Hall
- 21- Bobergman & Bengt ,klafsjo (1994) ,quality: from customer needs to to customer satisfaction, Mcgrow- hill book company .
- 22- Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others, (1994), Public Sector Benchmarking: A practical Approach” Management, vol.76, No. 3, pp.9-22
- 23- Chubb , Catherine , Reilly, Peter, and Brown , Duncan (2011), Performance Management Literature Review , UK: Institute for Employment Studies,P.2
- 24- Deros, B. Md, Nor Kamaliana, Mohd Nizam Ab R. and Ahmed Rasdan Ismail (2009), A survey on benchmarking understanding and knowledge among Malaysian automotive components manufacturing SMEs, European Journal research, Vol.33, No.3, pp 358-397

- 25- Ellis , Judith, (2014) Understanding Benchmarking, , London: Royal Collage of Nursing.
- 26- Evans, James R. (1997), Production /Operations Management: Quality, Performance and value, 5TH ed. West Publishing, USA
- 27- Fisher R.J., (1994), "An Overview of Performance Management". Public Management. Vol .76 ،No. 9 1994,, S2-S18.
- 28- Giannetto, David F. (2009), Get your Money's Worth from Incentives, Business Performance Management, June 2009, No. 7 P.12
- 29- Harrington, H.James & Harrington, James S.(1996) , "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York .
- 30- Haughton, Michael and Grenoble,William (1999), the role of beanchmarking in the performance of the important process, International journal of Physical Distribution and Lohistics Management, Vol.29, Issue 9/10. PP551-569.
- 31- Horngren , Charles T. , Datar , Srikant M. & Foster , George , (1997) "Cost Accounting: A Managerial Emphasis" , 9th ed. , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey .
- 32- KLEINER , OWEN OU AND BRIAN H.(2015), Excellence in benchmarking, Industrial Management Journal, Novmber-December. (20-24)
- 33- Lema, N. and Price, M. (1994) Benchmarking: Performance Improvement toward competitive Advantage, Journal of management in Engineering , Vol.11, No.1, January/February, 1995, P.28-37
- 34- Lema, N. and Price, M. (1995) Benchmarking:Performance Improvement tward competitive Advantage, Journal of management in Engineering , Vol.11, No.1, January/february, PP.28-37
- 35- Madjid, Tavana , Aidan O'Connor (2010) An integrated strategic Benchmarking model for assessing international alliances with application to NATO membership enlargement , Benchmarking: An international Journal, Vol.17, Issue 6 PP 791-806
- 36- Magutu, P.O. and el al. (2011), Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya: The case of Public Universities, IBIMA Business Review,1-20
- 37- McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. (1992), "Benchmarking: A tool for Continuous Improvement". John Wiley & Sons, New York.
- 38- Noori, H. and Radford. R. (1995), Production and Operations Management: Total quality at responsiveness, 1ST Ed., Mc Grow – Hill, New Yourk.
- 39- Pulakos Elaine D., (2004) Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems, USA: SHRM Foundation, PP.2-9
- 40- Shafer, Scott M. and Meredith, Jack R. (2008), Operations Management: A process Approach with Spread Sheet, New York: John Wiley and Sons.

- 41- Shaw, J. D., Gupta, N. m and Delery, J. E. (2005), Alternative Conceptualization of the relationship between Voluntary Turnover and organizational Performance, Academy of Management journal, Vol. 48, No.1, PP. 50-68.
- 42- Stapenhurst , Tim, (2009) The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners, UK: Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford
- 43- The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 .
- 44- Vassilis, Kelessidis ,(2000), Benchmarking, Thessaloniki Technology Park
- 45- Vicki J. Powers (1998), Benchmarking in Practice. Issue 11. The American Productivity and Quality Center
- 46- Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product.
- 47- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012), Strategic Management and Business Policy, USA: Prentice Hall.
- 48- Wilson, J. P. (2005), Human Resource Development, 2nd Edition London: Kogan Limited
- 49- Zairi, Mohamed and Al Mashari (2005) the role Benchmarking In Best Practice Management an Knowledge Sharing , Journal of Computer Information Systems, Summer
- 50- Zairim Mohamed and Al Mashari (2005) the role Benchmarking In Best Practice Management an Knowledge Sharing , Journal of Computer Information Systems, Summer

Benchmarking As Approach For Development The Institutional Performance

In Public Organization "Proposed Vision"

Abstract: The benchmarking is a strong approach for developing and improving the performance in the organizations, because it focus on compare the organization to be developed with the best practice in another organization or the organizational unit.

The importance of this research concentrated in identify the importance results that the public organizations can gain as a result for applying the benchmarking and illustrate the steps that the organization must follow it to apply the benchmarking. To achieve research objectives, the descriptive analysis approach was used to analysis the previous studies and literature in benchmarking filed to formulate proposed vision.

The research reached to many results one of them applying the benchmarking in public organizations helping in improve the performance, also the benchmarking helping to change the organizational culture in public organizations from a culture of information confidentiality to a culture of information dissemination.

The research recommended to applying the proposed vision that mentioned in this research under title "proposed vision to applying the benchmarking as approach to develop the performance in public organizations.

Keywords: Benchmarking, institutional performance, performance development
