

## المحاضرة رقم 04: القياس المقارن Benchmarking

### 1- نشأة القياس المقارن:

يرجع العديد من الباحثين نشأة القياس المقارن إلى عام 1810 عندما قام الانجليزي Lowel Francis بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في مصنع الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وفي عام 1913 قام ford Henry بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وتعتبر اليابان من أولى التي دول التي طبقت القياس المقارن على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي عبر تقليد الشركات الأمريكية.

### 2- مفهوم القياس المقارن:

مصطلح القياس المقارن مشتق من مسح الأرض من خلال إيجاد أو تشخيص علامة أو إشارة، تكون نقطة مرجعية أو دلالة، لقد ظهر المفهوم بشكل مكثف في منتصف التسعينيات والذي رافق وجود اهتمام متزايد به كأسلوب فعال في تحسين الأداء.

القياس المقارن Benchmarking، المعايير النموذجية، المقارنة المرجعية، القياس المرجعي، المفاضلة المعيارية، القياس بالغير فعلى الرغم من اختلاف المسميات، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام على المعنى المقصود منها، وهو التحسين من خلال التعلم Improving by learning from others والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات نحو الأهداف المسطرة وسد الفجوات.

اختلفت التعابير المطبقة على مفهوم القياس المقارن ، فالبعض يسميها أداة Tool والآخر يدعوه أسلوب Méthode وفريق ثالث يعتبره طريقة Manner وفريق رابع يعتبره عملية Process ... الخ. إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود به أو الفوائد المحققة من تطبيقه. وفيما يلي مفهوم القياس المقارن من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم 01: مفهوم القياس المقارن من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية مقارنة مستمرة للأداء في الشركة مع الشركات الرائدة، التي تمارس نفس نشاطها، بهدف معرفة كيفية تحقيق هذه الشركات لمستويات عالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات في تحسين العمليات وتطوير الأداء في الشركة المنفذة لعملية القياس المقارن، واكتشاف أفكار جديدة للتحسين، ومحاولة تطويره مستقبلاً. ومن الموضوعات التي تتضمنها عملية المقارنة: الاستراتيجيات، المنتجات، البرامج، الخدمات، العمليات التشغيلية، سير العمليات والإجراءات.	(Beyer et al., 2015)
الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر.	(Tasopoulou, K., & Tsiotras, G. 2017)
عملية قياس العمليات الإنتاجية ومقارنتها مع نفس العمليات في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى، لغرض تحسين العمليات والمنتجات في المنظمة. والهدف من القياس المقارن هو تحسين العمليات والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل أفضل. ان ربط العمليات في المنظمة باحتياجات ومتطلبات المستهلك حيوي جداً لفعالية القياس المقارن.	(Olawumi, T.O. and Chan, D.W.M. 2019)
السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.	(Kiela et al., 2021)
عملية تحديد المقاييس الكمية والنوعية التي يمكن بها قياس نجاح المنظمة، بالمقارنة مع المنافسين.	(Sedlmeir et al., 2021)
عملية منتظمة ومتواصلة للبحث، والتعلم، والتكيف، وتنفيذ أفضل الممارسات العملية من داخل نفس المنظمة، أو من منظمات أخرى، بهدف إحراز التفوق في الأداء.	(Ziegler et al., 2021)
عمليات قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه مناسباً لتحسين أدائها.	(Lankford, W. M, 2022)
مقاييس أداء نوعية وكمية، لتلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة والتفوق عليها.	(IONUT, C. 2022)

المصدر: ثناء معوض على أبو شحاته، دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث، ص 333.

### 3- أنواع القياس المقارن:

يمكن تصنيف القياس المقارن إلى أربعة أصناف كالتالي:

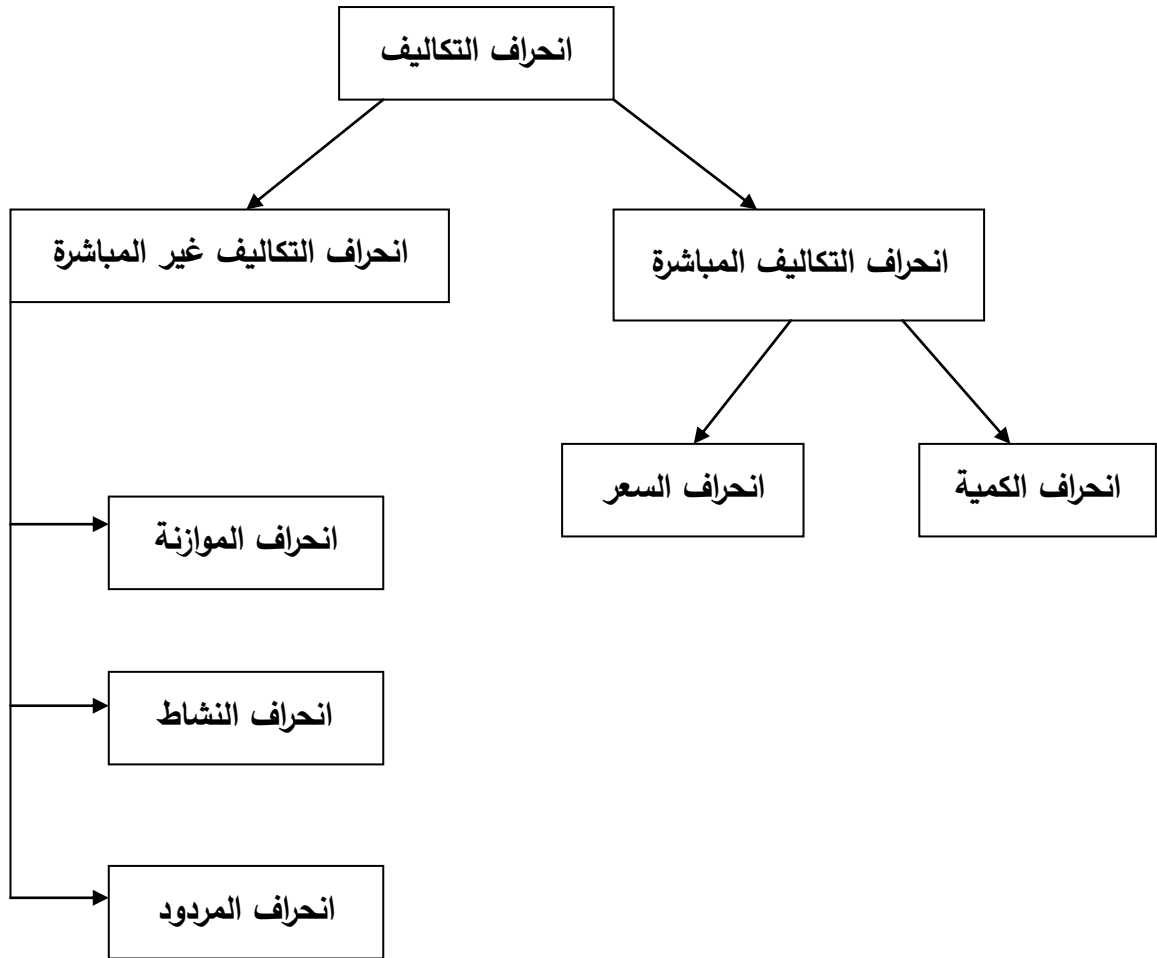
#### • القياس المقارن الداخلي Benchmarking Interne:

يهتم هذا الصنف من القياس المقارن بالتجارب الناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة، عبر الكفاءة في تسيير الموارد والسرعة في الانجاز، كما تعتبر الرقابة على الانحرافات أهم أسس عملية القياس المقارن الداخلي.

خلال عميلة تنفيذ الموازنات التقديرية يجب متابعة ومراقبة هذه العملية للتعرف على النتائج المحققة ومدى تطابقها مع التقديرات وإعداد تقارير مفصلة (شهرية، فصلية، سنوية) لتوضيح مقدار الانحرافات وأسبابها وإجراءات معالجتها.

تعتمد الرقابة على ميزانية مصاريف التوزيع وفق الأسلوب التحليلي على تحليل الانحرافات الخاصة بالتكاليف الفعلية والتقديرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 01: تحليل انحرافات مصاريف التوزيع



يعتمد الأسلوب التحليلي على تقسيم الانحراف الكلي إلى انحراف التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، هذه الأخيرة التي يتم معالجتها كالاتي:

❖ **انحراف التكاليف غير المباشرة = التكاليف الفعلية - التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي.....(1)**

التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي = (التكلفة المعيارية الإجمالية/الإنتاج العادي) × الإنتاج الفعلي

❖ **انحراف الموازنة = التكاليف الفعلية - الموازنة التقديرية للنشاط الفعلي.....(2)**

❖ **انحراف النشاط:**

- الأسلوب الفرنسي (المحاسبي) = الميزانية التقديرية للنشاط الحقيقي - التكلفة المعيارية للنشاط  
الفعلي.....(3)

التكلفة المعيارية للنشاط الحقيقي = (التكلفة المعيارية الإجمالية/النشاط العادي) × النشاط الفعلي

❖ انحراف المردود:

- الأسلوب الفرنسي (المحاسبي) = التكلفة المعيارية للنشاط الفعلي - التكلفة المعيارية للإنتاج  
الفعلي.....(4)

• القياس المقارن الخارجي Benchmarking ecterne:

يتضمن القياس مع الشركات الرائدة في نفس المجال والقطاع، ما يحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين.

• القياس المقارن الوظيفي Benchmarking fonctionnel:

يشمل مقارنة مجالات محددة مع المنظمات الرائدة في العالم والتي تنشط في نفس القطاع من خلال توفير البيانات اللازمة للوظائف المشتركة بين المنظمات.

• القياس المقارن الشامل Benchmarking générique:

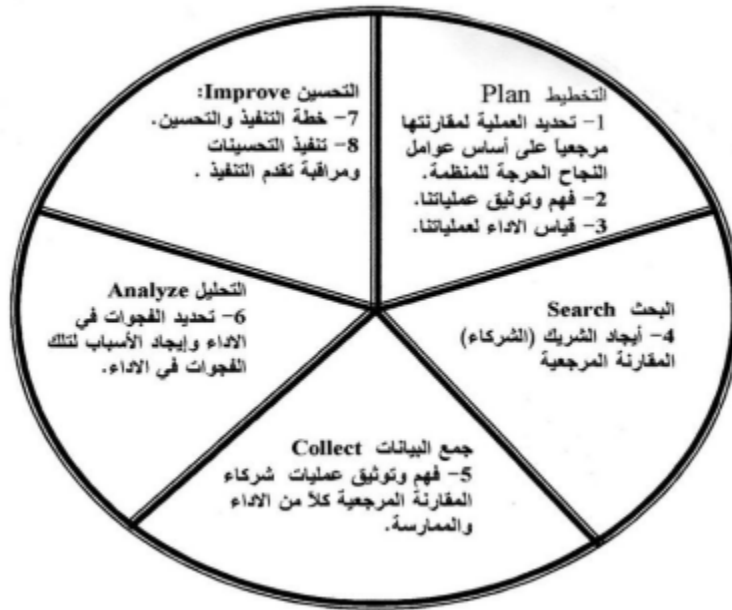
يسمح القياس المقارن الشامل بتوسيع دائرة المقارنة لتشمل القطاعات الغير المتماثلة، ما يساهم في توليد أفكار إبداعية والتعرف على المؤسسات المتميزة.

4- مراحل القياس المقارن:

عبر Anseren عن مراحل القياس المقارن من خلال عجلة المقارنة المرجعية والشكل التالي

يوضح ذلك:

الشكل رقم 01: عجلة القياس المقارن



من خلال الشكل يتضح أن عجلة القياس المقارن تشمل خمسة مراحل، حيث تهتم المرحلة الأولى بلختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المقارن، بينما المرحلة الثانية تهتم بإيجاد شركاء القياس المقارن، وتليها مرحلة ملاحظة وتوثيق عمليات التطبيق أو الممارسات الأفضل من أجل الفهم و الإدراك الكامل لعمليات الشركاء، وبعدها تأتي مرحلة التحليل و هي المرحلة التي توضح المعرفة العملية المكتسبة بغرض تحديد الفجوات في الأداء ما بين المؤسسة الراغبة بتحسين أدائها وشركاء القياس المقارن ، كما أن آخر مرحلة تتعلق بمرحلة التحسين، حيث يتم التحسين بالاستناد على المدخلات من شركاء القياس المقارن لتنفيذها و غالبا ما تكون هذه المرحلة طويلة في أمدها مقارنة بالمراحل السابقة.

#### 5- أهمية القياس المقارن:

تلجأ المؤسسات لاستخدام القياس المقارن لتحقيق جملة من الفوائد أهمها:

- تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية للمؤسسة؛
- تحسين الأداء من خلال سد تحليل وسد الفجوات والتحسين المستمر؛
- التعلم من الآخرين وزيادة الثقة في تطوير وتطبيق منهج جديد؛
- زيادة التعاون والتفاهم ضمن إطار من التفاعل بين المؤسسات.