



وزارة تطوير القطاع العام

الدليل الإرشادي لإجراء المقارنة المرجعية في الدوائر الحكومية

2012



وزارة تطوير القطاع العام

المحتويات

1. السند القانوني	3
2. الهدف من الدليل	3
3. مفهوم المقارنة المرجعية	4
4. أهداف المقارنة المرجعية	4
5. أنواع المقارنة المرجعية	4
6. القواعد الأخلاقية للمقارنة المرجعية	9
7. منهجية وخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية	10
6.1 مرحلة التخطيط	10
6.1.1 دراسة الأنشطة و الخدمات التي تستوجب التحسين	10
6.1.2 تحديد المؤسسات ذات الأداء المتميز	13
6.1.3 تحديد الآلية التي سيتم من خلالها جمع المعلومات	14
6.1.4 جمع البيانات	15
6.2 مرحلة التحليل	19
6.2.1 تحليل فروق الأداء	19
6.2.2 تقييم مستويات الأداء المستهدفة للمؤسسة	22
6.3 مرحلة إعلان النتائج وتحديد الأهداف	22
6.3.1 إعلان النتائج والتأكيد على ملائمة التغييرات المقترحة	22
6.3.2 تحديد الأهداف التشغيلية	23
6.4 مرحلة التطبيق	23
6.4.1 إعداد خطط التطوير	23
6.4.2 التطبيق والتقييم	23
6.4.3 الإجراءات التصحيحية	23
المراجع	24



وزارة تطوير القطاع العام

1. السند القانوني

وفقاً لأحكام المادة 3 من نظام تطوير الخدمات الحكومية رقم 64 لسنة 2012 الصادر بمقتضى المادة 120 من الدستور، تتولى وزارة تطوير القطاع العام المهام والصلاحيات التالية:

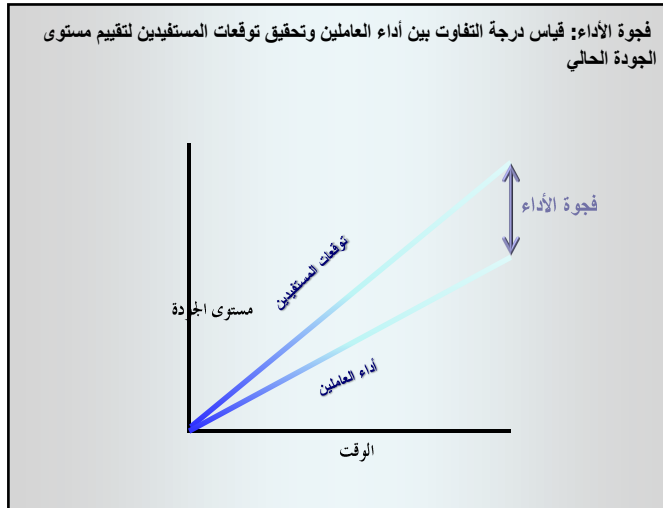
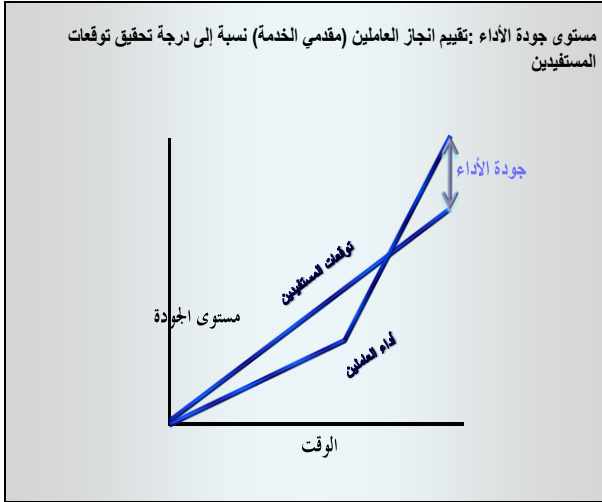
وضع البرامج والمنهجيات والأدوات اللازمة لتمكين الدائرة من تطوير خدماتها وتقديم الاستشارات اللازمة لهذه الغاية.

2. الهدف من الدليل

يقدم هذا الدليل منهجية منظّمة من السهل تطبيقها لاستخدام المقارنة المرجعية في مؤسسات القطاع العام، وذلك بهدف تطوير مستوى جودة الخدمات التي تقدّمها مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضا متلقي الخدمة.

حيث يشمل مفهوم الجودة الجوانب التالية:

- المقدرة على تلبية متطلبات متلقي الخدمة والمجتمع وكافة المتعاملين والتي يمكن قياسها عن طريق قياس فجوة الأداء (إذا كانت توقعات المستفيدين أعلى من مستوى أداء العاملين) أو مستوى جودة الأداء (إذا كان مستوى أداء العاملين أعلى من توقعات المستفيدين) كما هو موضح في الشكل (1) ؛
- تطابق عناصر أو مكونات المؤسسة مع المعايير القياسية المتفق عليها محلياً وعالمياً والتي تتوافق وحاجات المجتمع ومتطلباته؛
- تلبية احتياجات متلقي الخدمة وتطلعاتهم فيما يخص مستوى الخدمة المتوقع ومعايير الخدمات الموضوعية.



الشكل(1): الفرق بين فجوة الأداء وجودة الأداء في المؤسسات



وزارة تطوير القطاع العام

ومن هنا تبرز أهمية المقارنة المرجعية التي تقوم المؤسسة من خلالها بمقارنة الوضع الحالي لمستوى الخدمة المقدمة -مدى جودتها، كفاءتها وفعاليتها- ومعايير الخدمة المتبعة في مؤسسات أخرى. مما ينتج عنه تحديد مجالات التحسين المحتملة في المؤسسة.

3. مفهوم المقارنة المرجعية

تُعرف المقارنة المرجعية أنها عملية منهجية مستمرة تُعنى بقياس الخدمات والممارسات الرئيسة للمؤسسة وتقييم عملياتها الداخلية عن طريق مقارنتها مع المؤسسات الأخرى ذات الأداء الكفؤ - سواء وُجدت في الداخل أو الخارج- وذلك لسعي المؤسسة الدائم إلى ترسيخ مقاييس نسبية لقياس أدائها لتحقيق التحسينات اللازمة ورفع مستوى أدائها.

لذا، فإن المقارنة المرجعية تسعى إلى الفهم الأمثل لكيفية انجاز المهام أو تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الرائدة والمقارنة معها بهدف تحسين الأداء الحالي.

وبمفهومها البسيط، تصنف المقارنة المرجعية على أنها:

- المعيار أو النقطة المرجعية التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية الخاصة بالمؤسسة؛
- وسيلة تُعنى بالوصول إلى معايير مرتفعة فيما يخص مستويات الأداء؛
- طريقة لمواكبة التطورات المستمرة والهادفة إلى إيجاد السبل الأفضل فيما يتعلق بمستوى الأداء ونوعية الخدمات المقدمة ومدى فاعليتها.

4. أهداف المقارنة المرجعية

يمكن إيجاز أهداف المقارنة المرجعية والمتعلقة بالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في مؤسسات القطاع العام كما يلي:

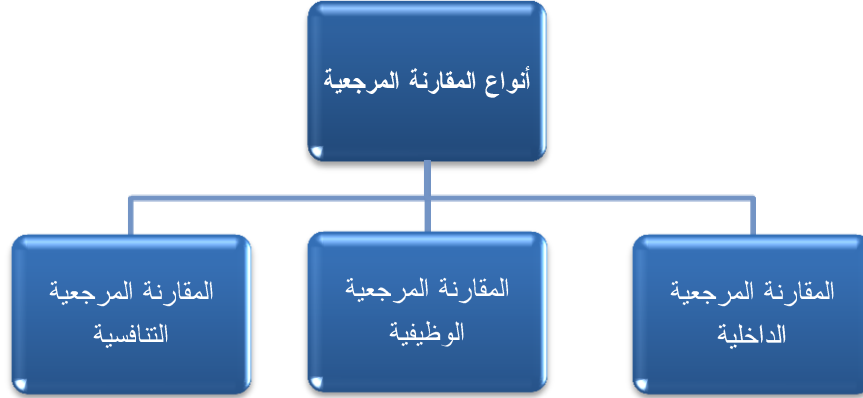
- مقارنة العمليات الحالية داخل المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى وتحسينها؛
- تحديد مواطن الضعف (مجالات التحسين) للعمليات الحالية ذات الأداء الأضعف؛
- تحديد وسائل التحسين الممكن استخدامها لتحسين العمليات الحالية داخل المؤسسة؛
- الاستفادة من تجارب الآخرين وممارساتهم.

5. أنواع المقارنة المرجعية

ويندرج ضمن المقارنة المرجعية الخارجية ثلاثة أنواع كما يبين الشكل (2).



وزارة تطوير القطاع العام



الشكل (2): أنواع المقارنة المرجعية

وفيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع المقارنات المرجعية ومجالات تطبيقها وبيان ميزات ونقاط ضعف كل منها:

• المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking)

تُعرف المقارنة المرجعية الداخلية بعملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأقسام والدوائر داخل المؤسسة نفسها، حيث يتم تحديد الوحدات أو الأقسام أو الدوائر ذات الأداء المتميز واعتمادها وتعميمها على باقي الوحدات أو الأقسام أو الدوائر؛ وذلك باعتبارها أساساً لتحسين أداء الوحدات الأخرى في نفس المؤسسة.

إن عملية المقارنة المرجعية الداخلية تتضمن أربع خطوات رئيسية يمكن إجمالها كالآتي:

- تحديد الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمات المقدمة من قبل الدوائر أو الأقسام الموجودة في المؤسسة؛
- جمع المعلومات المتعلقة بمستويات الأداء للخدمات التي يتم تقديمها بشكل مفصل؛
- تحديد الأقسام أو الدوائر ذات الأداء الأكثر تميزاً في مجال تقديم الخدمات؛
- تبني المؤسسة لمستويات الأداء المتميزة المعمول بها من قبل تلك الأقسام أو الدوائر وتعميمها على كافة الأقسام أو الدوائر الأخرى الموجودة ضمن النطاق المؤسسي والمعنية بتقديم الخدمات.

من الجدير بالذكر أن عملية الحصول على المعلومات وجمع البيانات ذات العلاقة باستخدام هذه العملية يعتبر سهلاً، وذلك لعدم وجود أية تحفظات على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمستويات الأداء وماهيتها.

عادةً ما تقوم المؤسسات باللجوء إلى هذا النوع من المقارنة في الحالات التالية:

- عدم توفر الخبرات اللازمة لإجراء عملية المقارنة المرجعية الخارجية، لذا فإن المؤسسة تبدأ باعتماد مبدأ المقارنة المرجعية الداخلية لتعريف الكادر الموجود بكيفية تنفيذ هذه الأداة وتسلط الضوء على فوائدها؛
- محدودية الموارد المطلوبة والموجودة داخل المؤسسة من أجل تنفيذ عملية المقارنة المرجعية؛



وزارة تطوير القطاع العام

- وجود عدد من الأقسام أو الدوائر ذات الأداء الجيد والتي تعتبر مثلاً يحتذى به فيما يخص مستويات الأداء المقدمة؛
 - انعدام الرغبة لدى المؤسسة في الإطلاع أو تبادل المعلومات مع المؤسسات الخارجية.
- وعليه، فإن مزايا ونقاط ضعف استخدام المقارنة المرجعية الداخلية تتمثل بكل من الآتي، كما هو مبين في الشكل (3):



وزارة تطوير القطاع العام

- إمكانية النفاذ إلى البيانات والمعلومات الحساسة الخاصة بالمؤسسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت؛
- دقة وصحة المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها؛
- الحصول على معلومات تعنى بمعوقات جهود التحسين المستمرة؛
- معرفة افضل التطبيقات الموجودة دخل المؤسسة، باعتبارها المراجع التي يقاس عليها اداء الاقسام الاخرى في نفس المؤسسة؛
- سهولة تعميم الممارسات الجيدة للاقسام أو الدوائر تلك على باقي الاقسام أو الدوائر الموجودة في المؤسسة؛
- الكلفة المتدنية لتطبيق اداة المقارنة المرجعية الداخلية بالمقارنة مع تطبيق اداة المقارنة المرجعية الخارجية؛
- اعطاء صورة واضحة عن المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسة؛
- تنشيط عملية الاتصال البيئية (بين مختلف الاقسام أو الدوائر) داخل المؤسسة؛
- إمكانية مشاركة المقترحات والآراء والأفكار الهادفة إلى تحسين مستوى الخدمات بين الدوائر والاقسام المختلفة؛
- خلق التزام على مستوى المؤسسة يُعنى بتطبيق اداة المقارنة المرجعية وجعلها جزء من ثقافة المؤسسة؛
- جعل عملية المقارنة المرجعية الداخلية اساس لعمليات المقارنة المرجعية الخارجية في مرحلة لاحقة.

مميزات
المقارنة
المرجعية
الداخلية

- الافتقار إلى الابداع الحقيقي داخل المؤسسة، حيث أن هذه الاداة لا تسمح بالتعرف على افضل التطبيقات في المؤسسات المتميزة والمنافسة أي أن افضل تطبيقات احدى الدوائر و الاقسام في واحدة من المؤسسات لا تعني انها الافضل على الاطلاق بين مثيلاتها (المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة)، لذلك فأن الاداء الافضل يمكن الحصول عليه باستخدام اداة المقارنة المرجعية الخارجية؛

نقاط ضعف
المقارنة
المرجعية
الداخلية

- نسبة التحسن في الأداء تكون اقل في العادة مما لو تمت المقارنة مع مؤسسات خارجية؛
- حتى وإن وجدت الممارسات الجيدة داخل المؤسسة، فإن تحقيق رضا متلقي الخدمة يجب أن لا يعتمد فقط على المقارنة المرجعية الداخلية، ذلك لأن القفزة الكبرى إلى الامام (التحسين الملحوظ) يأتي في الاغلب من خارج المؤسسة، الأمر الذي يتم تحقيقه باستخدام أداة المقارنة المرجعية الخارجية.



وزارة تطوير القطاع العام

• المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking)

تستخدم هذه الأداة بهدف مقارنة مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة وكفاءتهم وجودة الخدمة المقدمة ومدى فاعليتها ومعدل رضا متلقي الخدمة نسبة إلى مستويات الأداء المستهدفة. وتقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع أداء أفضل المنافسين لإحراز مستويات أفضل للأداء.

وبمفهوم أوضح، فإن المؤسسة تقوم باستخدام هذا النوع من المقارنة لمعايرة عدد محدد من عملياتها وخدماتها الرئيسية مع عدد من المنافسين الرواد في نفس المجال أو القطاع.

لذا فإن المقارنة المرجعية التنافسية تتضمن قياس ومقارنة العمليات والنشاطات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستخدمة والسعر والجودة وكفاءة الموظفين لإدخال التحسينات اللازمة لتصبح المؤسسة المستهدفة الأفضل بين مثيلاتها.

إن هذا النوع من المقارنات المرجعية يعتبر معقداً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، إذ أن استخدام هذه الأداة يتطلب وقتاً طويلاً لجمع المعلومات حول الممارسات التي يتم تبنيها من قبل المؤسسات الرائدة ومضاهاتها مع الممارسات الحالية السائدة في المؤسسة.

وفي هذا النوع من المقارنة المرجعية فإنه من غير الضروري وجود تعاون متبادل بين المؤسسات لغرض إنجاز أعمال المقارنة تلك، حيث أنه عادة ما تلجأ المؤسسات إلى تكليف جهة ثالثة (شركة استشارية) لدراسة مجموعة من المنافسين وتقديم نتائج المقارنة للمؤسسة.

• المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking)

تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية بمقارنة الوظائف مع مثيلاتها في المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة كوظائف المحاسبة، وخدمة الجمهور، وغيرها من الوظائف الشاملة لنفس نشاط القطاع.

وعلى سبيل المثال، فيمكن أن يتم مقارنة أسلوب تقديم الخدمات لزيائن إحدى شركات الاتصالات مع الطريقة المتبعة من قبل المؤسسات الحكومية لطريقة تقديم خدماتها.

إن مفهوم المقارنة المرجعية الوظيفية يسعى إلى نيل الامتياز المطلق فيما يخص جودة الخدمات المقدمة ومدى فاعليتها وكفاءتها، حيث أن استخدام هذه الأداة لا يقوم على مقارنة مستوى الخدمات الحالية لجهة أو مؤسسة معينة مع غيرها من الجهات أو المؤسسات المنافسة فحسب، بل يأخذ مفهوم المقارنة بعد أعم وأشمل ليتضمن مقارنات النشاطات المتشابهة مثل خدمة الجمهور وبغض النظر عن طبيعة الخدمات المقدمة.

يُنظر إلى هذه الأداة على أنها الأكثر إبداعاً والأعلى مردوداً، فالمنافسة هنا لا تدخل في الحساب لأن المقارنة تقوم بالتمحور حول مستويات الأداء المتميزة -سواء أكانت هذه المؤسسات أو الجهات منافسة أو غير منافسة-.

ويركز هذا الدليل على منهجية تطبيق المقارنة المرجعية التنافسية.



وزارة تطوير القطاع العام

6. القواعد الأخلاقية للمقارنة المرجعية

في المقارنة المرجعية يجب مراعاة عدد من القواعد الأخلاقية التي تتدرج كما يلي:

- يجب أخذ الموافقة الرسمية من المؤسسات الأخرى المراد المقارنة معها.
- السرية؛ من خلال الحفاظ على سرية المعلومات ونتائج المقارنة وعدم مشاركتها مع أي طرف من دون أخذ موافقة المؤسسات المعنية.
- تبادل المعلومات؛ يجب ان تكون المؤسسة على استعداد لتزويد المؤسسات المعنية الأخرى بنفس البيانات التي حصلت عليها منها.
- عدم استخدام نتائج المقارنات في مواد دعائية.
- في حال مشاركة النتائج مع مؤسسات أخرى لا يسمح بإطلاعها على هوية المؤسسات التي تمت المقارنة بها.



وزارة تطوير القطاع العام

7. منهجية وخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية

إن منهجية وخطوات تنفيذ المقارنة المرجعية تنقسم إلى عشرة خطوات جمعت في أربع مراحل كما يظهر في الشكل (4)، مع العلم انه سيتم تضمين مثال توضيحي لشرح منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام اللاحقة من التقرير.



الشكل(4): منهجية تطبيق المقارنة المرجعية

6.1 مرحلة التخطيط

6.1.1 دراسة الأنشطة و الخدمات التي تستوجب التحسين

أ. تحديد الأنشطة و الخدمات التي تعمل المؤسسات على تقديمها

في البداية تقوم كل دائرة/ قسم بتحديد أنشطتها المتعلقة بتقديم الخدمة المراد تطويرها، حيث يكون مدير الدائرة أو رئيس القسم مسؤولاً عن تحديد نطاق تلك الخدمات وبيان تفاصيلها. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية توضيح العلاقة بين الدوائر/ الأقسام المختلفة -إن وجدت- في تكاملها بغية تقديم خدمة معينة.

ب. إعداد مخططات سير العمليات للأنشطة و الخدمات التي تعمل المؤسسات على تقديمها

في هذه المرحلة يتم إعداد مخططات سير العمليات للأنشطة والخدمات التي تم تحديدها، كما ويتم التطرق إلى تحديد الأساليب المتبعة حالياً لإنجاز تلك الأنشطة/ الخدمات والإشارة إلى نقاط التميز - إن وجدت-؛ ويتم ذلك كله من خلال عقد اجتماعات مع مديري أو

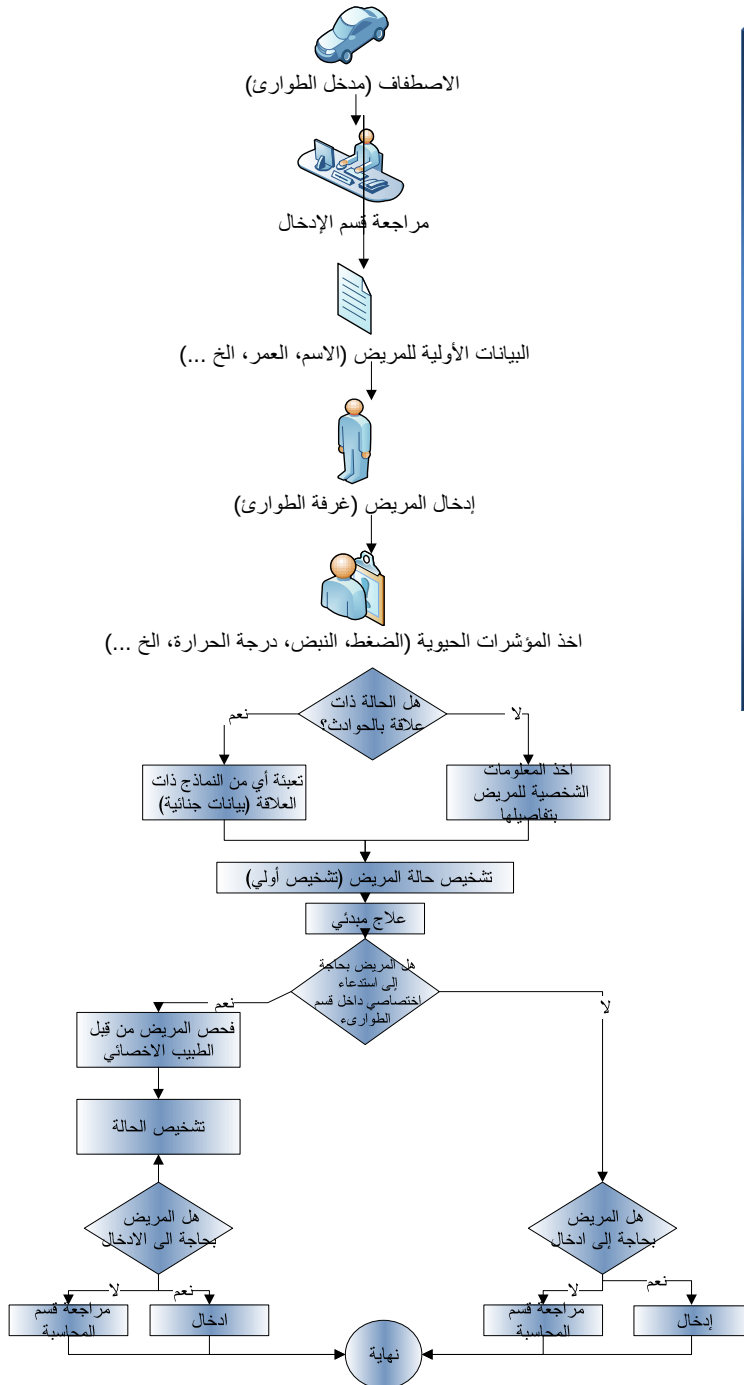


وزارة تطوير القطاع العام

رؤوساء الأقسام/ الأشخاص ذوي العلاقة و مراقبة أداء العمل. ومن خلال هذه الخطوة تتم الإشارة إلى أية ممارسات إضافية يمكن أن ينبع عنها تحسين للمنهجية المتبعة حالياً عند تقديم واحدة أو أكثر من الأنشطة و الخدمات التي يقدمها القسم و الدائرة.

مثال 1-1

لتوضيح منهجية تنفيذ المقارنة المرجعية تم تطوير مثال افتراضي حول مستشفى حكومي قرر المسؤولون به تطوير خدمات الطوارئ من خلال استخدام المقارنة المرجعية، وبناء عليه تم تحديد خطوات العمليات التي تتم في قسم الطوارئ وإعداد مخططات سير عمليات.





وزارة تطوير القطاع العام

ج. تحديد محاور المقارنة

في هذه المرحلة يتم تحديد المحاور التي سيتم قياسها بهدف عقد المقارنات بين أداء المؤسسة نفسها والمؤسسات المتميزة. وذلك من خلال دراسة طبيعة العمليات والمعايير المتبعة في تقديم الخدمات.

مثال 1-2

سيتم انتقاء خدمة أخذ البيانات الأولية الخاصة بالمريض في قسم الطوارئ في هذا المثال، كما وسيتم اعتماد معياريين أساسيين لقياس مستوى الخدمة تلك، وتتضمن تلك المعايير كل من الآتي:

- الإجراءات المتبعة من قبل القسم ذا العلاقة؛
- جودة الخدمات المقدمة.

ويُعرّف معيار الإجراءات على كونه الطريقة التي يتم بها تقديم خدمة أو أكثر خلال فترة زمنية معينة، لذا فأن هذا المعيار سيتطرق إلى عدد من المحاور الرئيسية:

- عدد الخطوات الرئيسية؛
- تسلسل الإجراءات؛
- الوقت الزمني المستغرق لاستكمال الإجراء؛
- نسبة الإجراءات ذات القيمة المضافة والتي يمكن حسابها كالآتي:
(عدد الإجراءات الكلية - عدد الإجراءات ذات القيمة المضافة) / عدد الإجراءات الكلية
إن مفهوم "الإجراء الكلي" يضم جميع الإجراءات الأساسية وغيرها من الإجراءات الثانوية

يمكن تعريف معيار جودة الخدمة المقدمة على أنه المستوى الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة والذي بدوره يجب أن يتناسب أو يتفوق على توقعات المستفيدين. لذا فأن معيار الجودة سيضم عدة محاور هي:

- مستوى الكفاءة على الصعيد المهني والذي يشمل كل من:
 - نسبة عدد الأطباء المخصصين إلى عدد المرضى الشهري؛
 - نسبة الممرضين إلى عدد المرضى الشهري؛
 - نسبة عمليات التشخيص الصحيحة (عدد عمليات التشخيص الصحيحة إلى عدد عمليات التشخيص الكلية)؛



وزارة تطوير القطاع العام

مثال 1-2 (تابع)

○ نسبة المرضى التي تتم معالجتهم من المرة الأولى (عدد المرضى الذين تتم معالجتهم من المرة الأولى إلى عدد المرضى الكلي) ؛

• درجة رضا متلقي الخدمة

ويتم قياسه عن طريق:

○ نظام الشكاوي والاقتراحات وتحليلها (customer complaints and).

○ المسوحات الميدانية (Survey).

○ المقابلات المنظمة (Structured Interview).

○ مجموعات التركيز (Focus groups).

○ استطلاعات الرأي.

بناءً على نتائج الأدوات المستخدمة لقياس مستوى الرضا، يتم احتساب عدد الشكاوي أو مواطن الضعف الاستياء من قبل متلقي الخدمة على عدد متلقي الخدمة الكلي كالآتي:

عدد الشكاوي الناتج عن استخدام أدوات قياس مستوى الرضا / العدد الكلي لمتلقي الخدمة

6.1.2 تحديد المؤسسات ذات الأداء المتميز

عادةً ما تقوم المؤسسات بتكليف جهة خارجية (متمثلة بشركة استشارية متخصصة) للقيام باختيار أفضل المؤسسات في مجالات التطبيقات المختارة -والقائمة على تقديم الخدمات في مؤسسات القطاع العام- لقياسها وجمع المعلومات ذات العلاقة بتحسين مستوى الخدمات، إلا أن هذه الطريقة وإن كانت تحتاج جهداً أقل من المؤسسة نفسها في عملية الاختيار والمقارنة إلا أنها أعلى تكلفة. ومع ذلك، فإنه من الأفضل أن تعتمد عملية اختيار المؤسسات النموذجية على فريق عمل داخلي متواجد داخل المؤسسات المعنية، بحيث يقوم فريق العمل بإجراء بحث يشمل المؤسسات العاملة في مجالات مشابهة سواء كانت في داخل أو خارج الدولة، ويقوم بجمع مؤشرات الأداء الأولية الخاصة بالمؤسسات التي من خلالها يتم تحديد المؤسسات ذات الأداء المتميز.

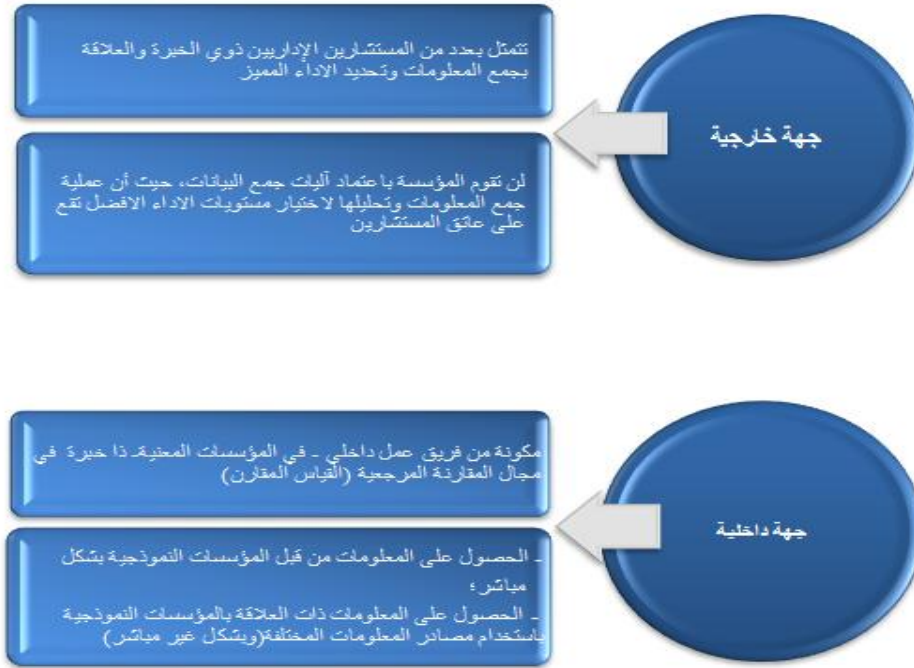


وزارة تطوير القطاع العام

إن مبدأ المقارنة المرجعية لمستوى الجودة تم ابتكاره خصيصاً ليتم تبنيه من قبل مؤسسات القطاع العام؛ حيث أن الضغوط التنافسية في تلك المؤسسات تكاد تكون معدومة؛ الأمر الذي يسهل تبادل المعلومات لتعزيز الكفاءة والفاعلية من خلال المشاركة في الممارسات الأفضل.

6.1.3 تحديد الآلية التي سيتم من خلالها جمع المعلومات

إن الآلية التي سيتم اعتمادها لاستكمال عملية المقارنة المرجعية سوف تعتمد اعتماداً كلياً على الجهة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات كما يبين الشكل (5)، أن هذا المقارنة المرجعية في هذا الدليل ستقوم بالاعتماد على جهة داخلية معنية بجمع المعلومات الخاصة بعملية المقارنة المرجعية.



الشكل (5): الجهة التي ستقوم بجمع المعلومات ذات العلاقة بعملية المقارنة المرجعية



وزارة تطوير القطاع العام

من المهم هنا أن يتم التطرق إلى أهم مصادر المعلومات؛ حيث تشمل تلك المصادر كل من الآتي

- الأرشيف الخاص بالمؤسسة موضع المقارنة.
- التقارير السنوية المختلفة للمؤسسة.
- النشرات والتقارير الإحصائية والبيانات ذات العلاقة وغيرها من النشرات المرجعية للإطلاع على الإنجازات.
- المواقع الإلكترونية، بهدف التعرف على الممارسات ومستويات الأداء المتميزة للمؤسسة علاوة على متابعة المستجدات الدولية الخاصة بتلك المؤسسات.
- الصحف المحلية والدولية المتضمنة سرد الأنشطة والخدمات ذات العلاقة وغيرها من الدوريات المختلفة والتي تتطرق إلى النواحي ذات العلاقة بالممارسات المتميزة فيما يخص مجال تقديم الخدمات العامة.
- حضور الندوات والمؤتمرات المحلية و الدولية ذات الصلة والتي يتم خلالها طرح موضوعات ذات علاقة بتقديم الخدمات العامة.
- زيارة مراكز الدراسات والبحوث للحصول على أية دراسات أو أبحاث متعلقة بالإنجازات المتحققة و الممارسات المعمول بها من قبل مؤسسات القطاع العام التي تقوم بتقديم خدمات مشابهة سواءً على الصعيد المحلي أو الدولي.
- المقابلات الشخصية للمعنيين في المؤسسة النموذجية (ذات الأداء المتميز) وذلك من أجل التعرف على الآلية التي يتم إتباعها عند تقديم خدمة معينة. إن تلك المقابلات تقوم على سرد التفاصيل الدقيقة لآلية تقديم الخدمة، مما يجعل المؤسسة الراغبة في تحسين أدائها على علم تام بأدق التفاصيل للآلية المتبعة من قبل المؤسسات المتميزة.

6.1.4 جمع البيانات

وعليه فإن الفريق المكلف يقوم بما يلي:

- جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمستويات الأداء؛
- تحديد الأنشطة المتبعة حالياً من قبل تلك المؤسسات ؛
- إنشاء قاعدة للبيانات التي تم جمعها.



وزارة تطوير القطاع العام

مثال 3-1

في هذا المثال تم جمع البيانات حول عملية الإدخال واستيفاء بيانات المريض الأولية في قسم الطوارئ للمستشفى المتميز ومقارنته لمستوى الاداء الحالي للمستشفى التي تسعى الى تطبيق المقارنة المرجعية. سيتم استعراض مؤشرات المستشفى المتميز والمستشفى الساعية إلى إجراء عملية المقارنة المرجعية:

المستشفى ذات الأداء المتميز (النموذجية)		
المعيار : الإجراءات المتبعة		
عدد الخطوات الرئيسية	إن عدد خطوات عملية أخذ البيانات الشخصية الخاصة بالمريض تتم من خلال 5 خطوات تعتمد على تكنولوجيا خاصة بالبصمة للحصول على البيانات	طريقة
تتم عملية أخذ البيانات الشخصية الخاصة بالمريض خلال مدة متوسطة 15 دقيقة، حيث تم تقدير المدة الزمنية تلك من خلال.		جمع
تسلسل الإجراءات*	- استقبال المريض وإدخاله الى قسم الطوارئ من قبل أحد ممرضي الإدخال ؛ - أخذ بصمة المريض؛ - التحقق من وجود سجلات طبية خاص بالمريض في قاعدة البيانات من خلال جهاز البصمة إن وجدت؛ - استيفاء البيانات بشكل الكتروني في حال عدم توفر سجل خاص بالمريض في قاعدة البيانات؛ - أخذ المؤشرات الحيوية.	البيانات: عقد اجتماعات مع المسؤولين في
الوقت المستغرق لاستكمال الإجراءات	أستم تقدير الوقت المستغرق لاستكمال عملية بيانات المريض ما مدته دقيقتين الى خمس دقائق وذلك بحسب توفر سجل خاص المريض في قاعدة البيانات أو عدمه	المستشفى
نسبة الإجراءات ذات القيمة المضافة	بلغت نسبة الإجراءات المضافة ما مقداره 70%	
المعيار: مستوى الجودة		
بالرجوع إلى	1. نسبة عمليات التشخيص الصحيحة	80%



وزارة تطوير القطاع العام

	2. نسبة المرضى التي تتم معالجتهم من المرة الأولى	التقارير والوثائق التي يقوم بإصدارها المستشفى
	60%	
	3. نسبة عدد الاطباء إلى عدد المرضى الشهري	
	3%	
	4. نسبة عدد الممرضين إلى عدد المرضى الشهري	
	5%	
المعيار: مستوى رضا متلقي الخدمة		
تم اعتماد نتائج المسوحات الميدانية التي قام بتنفيذها المستشفى	مستوى رضا متلقي الخدمة	مستوى رضا متلقي الخدمة بلغ 86%

* الإجراءات الموضحة في خانة الإجراءات المتبعة هي إجراءات افتراضية ولا تُعنى بالإجراءات التفصيلية التي يتم تطبيقها على أرض الواقع في المستشفيات.

** التقييم الموضح أعلاه شامل للنطاق (1-10)، حيث ينم الرمز 1 عن أدنى مستوى جودة للخدمات المقدمة بينما يشير الرمز 10 الى مستوى خدمة متميز وكفؤ

المستشفى المعنية بتطبيق المقارنة المرجعية		
المعيار : الإجراءات المتبعة		
طريقة جمع البيانات: القيام بعدد من الزيارات	عدد الخطوات الرئيسية	7 خطوات



وزارة تطوير القطاع العام

- التعريف بالاسم الرباعي عند مكتب خدمة الإدخال؛ - الجلوس والانتظار حتى يتم استدعاء المريض؛ - أخذ المريض الى حجرة الطوارئ؛ - استدعاء أحد ممرضي المستشفى المناوبين لتعبئة البيانات؛ - تعبئة البيانات باستخدام ورقة البيانات ذات العلاقة؛ - الانتهاء من أخذ البيانات والانتظار لأجل أخذ المؤشرات الحيوية الرئيسة؛ - أخذ البيانات التي تمت تعبئتها إلى مكتب خدمة الإدخال لأخذ الإجراءات اللازمة.	تسلسل الإجراءات*	الميدانية التي استمرت ما مدته أسبوعين للمستشفى الحكومي الراغبة بإجراء المقارنة المرجعية في أوقات
15 دقيقة	الوقت المستغرق لاستكمال الإجراء	مختلفة من النهار شاملة لأوقات الذروة واخرى تتسم بانخفاض إعداد المرضى.
بلغت نسبة الإجراءات المضافة ما مقداره 40%	نسبة الإجراءات ذات القيمة المضافة	
المعيار: مستوى الجودة		
65%	1. نسبة عمليات التشخيص الصحيحة	الدراسات الميدانية
57%	2. نسبة المرضى التي تتم معالجتهم من المرة الأولى	
1%	5. نسبة عدد الاطباء إلى عدد المرضى الشهري	
2%	6. نسبة عدد الممرضين إلى عدد المرضى الشهري	



وزارة تطوير القطاع العام

المعيار: مستوى رضا متلقي الخدمة

تم اعتماد نتائج المسوحات الميدانية التي قام بتنفيذها المستشفى	مستوى رضا متلقي الخدمة	مستوى رضا متلقي الخدمة بلغ 55%
--	---------------------------	--------------------------------

- * الإجراءات الموضحة في خانة الإجراءات المتبعة هي إجراءات افتراضية ولا تُعنى بالإجراءات التفصيلية التي يتم تطبيقها على أرض الواقع في المستشفيات.
- ** التقييم الموضح أعلاه شامل للنطاق (1-10)، حيث يتم الرمز 1 عن أدنى مستوى جودة للخدمات المقدمة بينما يشير الرمز 10 إلى مستوى خدمة متميز وكفؤ

6.2 مرحلة التحليل

6.2.1 تحليل فروق الأداء

إن عملية تحليل فروق الأداء ترمي إلى فهم وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة مقارنةً مع المؤسسات ذات الأداء المتميز من حيث مستوى الخدمات المطروحة؛ حيث يتم ومن خلال هذه الخطوة التعرف على الأسباب التي تكمن وراء الأداء النموذجي، الأمر الذي يؤدي إلى تشخيص المؤسسة – الراغبة في التحسين والتطوير – للمجالات الواجب تحسينها والوسائل المستخدمة بهدف تحسين الأداء.

وبالتالي، فإن عملية تحليل فروق الأداء تتضمن الخطوات الرئيسة التالية:

- الفهم التام والشامل للعمليات التي تتم داخل المؤسسة والمراد تحسينها؛
- التحليل التفصيلي للعمليات التي تتم داخل المؤسسات و الجهات الأخرى ذات الأداء المتميز؛
- مقارنة مؤشرات الأداء في المؤسسة الراغبة بالتحسين مع غيرها من المؤسسات الأخرى النموذجية والاستدلال على طبيعة الفروقات والاختلافات؛
- تشخيص فجوات الأداء وتحديد نوع وحجم وأسباب الفجوة.

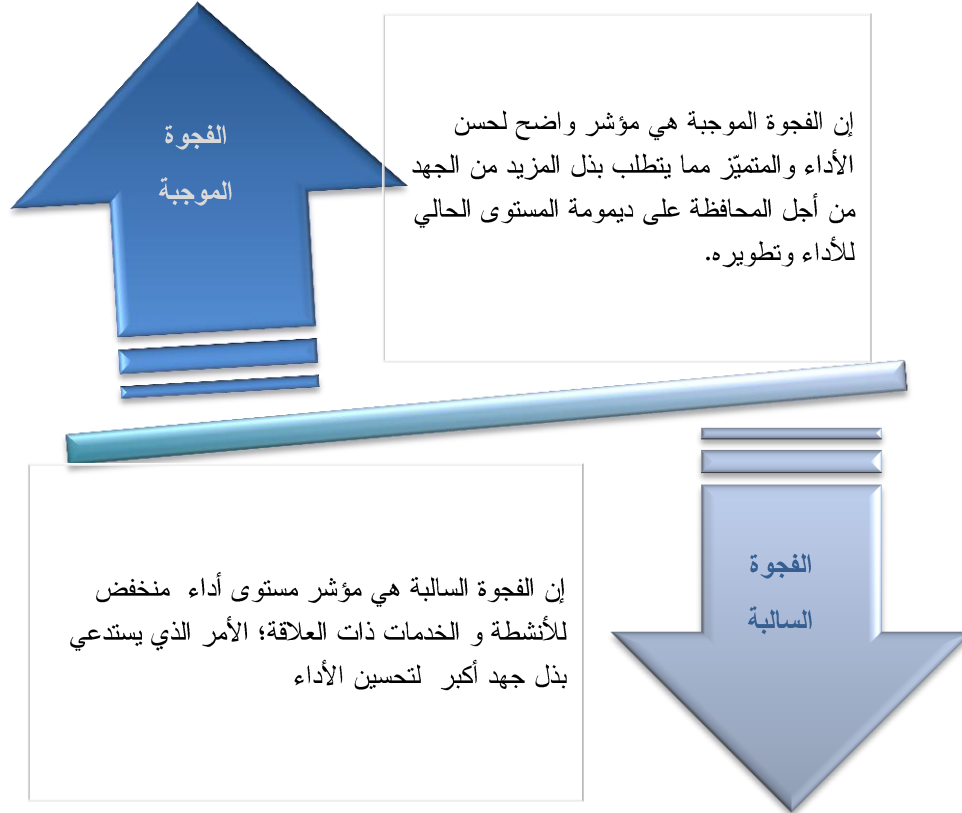
من المهم هنا أن يتم توضيح أنواع الفجوات (فيما يخص الأداء المؤسسي) والتي تشمل كل من:

- الفجوة الموجبة للأداء؛
- الفجوة السالبة للأداء.

ويقوم الشكل(6) بتوضيح أنواع الفجوات تلك وتعريف مؤشر الأداء الخاص بكل منها.



وزارة تطوير القطاع العام



الشكل (6) أنواع فجوات الأداء (فيما يخص الأداء المؤسسي)



وزارة تطوير القطاع العام

مثال 1-4

بعد إتمام عملية جمع البيانات تم تحليل الفجوة فيما بين المستشفى موضع الدراسة والمستشفى ذو الأداء المتميز، فيما يلي مثال على تحليل الفجوة لمعيار الإجراءات.

المعيار	فجوة الأداء
الإجراءات المتبعة في قسم الطوارئ والمتعلق بأخذ بيانات المرضى الأولية	
عدد الخطوات الرئيسية	↓
تسلسل الإجراءات	↓
الوقت المستغرق	↓
نسبة الإجراءات ذات القيمة المضافة	↓

تحديد فجوات الأداء للمعايير ومحاورها والتي تم قياسها لخدمة استكمال بيانات المريض الأولية في مستشفى حكومي ساعي إلى تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق مستوى أعلى من الجودة



وزارة تطوير القطاع العام

وكنتيجة لتحليل الفجوة تم اقتراح الآليات التالية:

- تفريغ ممرضين بشكل تام لعملية استقبال المرضى.
- إنشاء قاعدة بيانات لسجلات المرضى .
- اعتماد البصمة الإلكترونية كوسيلة للبحث في قاعدة البيانات.
- استخدام المسوح الميدانية لإجراء استطلاع مستويات رضا متلقي الخدمات.
- تطوير الأجهزة المستخدمة في قسم الطوارئ.
- زيادة كفاءة الكادر الطبي العامل في قسم الطوارئ.

6.2.2 تقييم مستويات الأداء المستهدفة للمؤسسة

عند القيام بتحليل فروق الأداء من أجل وضع آلية عمل للأنشطة و الخدمات التي خضعت لعملية المقارنة المرجعية، لا بد من إرفاق هذه الأنشطة و العمليات بنود تضمن تحقيق تقييم نتائج الأنشطة أو الخدمات تلك في المستقبل.

ومن هنا فإن عملية تقييم الأداء المستهدف للمؤسسة قد تستند إلى معايير معينة كالآتي:

- اعتماد مؤشرات أداء ونقاط مرجعية للمقارنة محددة مسبقاً بحيث يتم التحقق من النتائج المترتبة عند الانتهاء من عملية التحسين تلك ومدى مطابقة النتائج للمعايير التي تم وضعها.
- اعتماد مصادر متعددة فيما يخص آلية تقييم الأداء بما في ذلك التغذية الراجعة والشاملة لاستطلاعات آراء متلقي الخدمة إضافة إلى استطلاعات آراء موظفي المؤسسة.
- التأكد من واقعية الأهداف التي يتم وضعها ومتابعة المستجدات من قبل أشخاص / جهات حيادية ذات رؤية واضحة ودراية تامة بنوع النشاط المعني والسبل المثلى المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة من عملية المقارنة الهادفة إلى التحسين .

6.3 مرحلة إعلان النتائج وتحديد الأهداف

6.3.1 إعلان النتائج والتأكيد على ملائمة التغييرات المقترحة

إن خطوة إعلان النتائج تقوم على تحديد الإجراءات غير المرغوب بها والمقترح حذفها أو تعويضها بإجراءات أخرى من أجل تحسين أداء المؤسسة الحالي.



وزارة تطوير القطاع العام

إضافة إلى ما تقدّم، فإن هذه الخطوة ستعنى كذلك بتحسين تفهم الأقسام/ الجهات والأفراد ذوي العلاقة بفروق الأداء والسبل التي سيتم إتباعها من أجل تخطي الفروق تلك. حيث سيقوم فريق العمل على التأكد من مدى ملائمة التغييرات المقترحة وتقليل الأفراد لها؛ الأمر الذي سيسهم في نشر معايير الخدمات والإعلان عنها؛ هذا وسيتم من خلال ذلك تدريب الموظفين ذوي العلاقة على الآليات الواجب اتباعها لتحقيق معايير الخدمات المرجوة.

6.3.2 تحديد الأهداف التشغيلية

تقوم المؤسسة بناء على نتائج المقارنات المرجعية بتحديد أهداف تشغيلية لتحديد طبيعة عملية التطوير المطلوبة والأقسام المستهدفة في عملية التطوير بالإضافة إلى وضع إطار زمني للتطبيق.

6.4 مرحلة التطبيق

6.4.1 إعداد خطط التطوير

إن إعداد خطط التطوير ستتطرق إلى كل من النواحي الآتية:

- وضع خطط محددة بزمان معين ونطاق واضح للإجراءات التطويرية التي سيتم تطبيقها من أجل التقليل أو القضاء على الفجوة السلبية؛
- وضع معايير معينة تضمن ديمومة التحسين للأداء مع أخذ كلفة التحسينات بعين الاعتبار؛
- التأكيد على قبول التغييرات من قبل كافة الأقسام/ المديریات والأشخاص ذوي العلاقة لضمان تحقيق النتائج المرجوة من التغيير الهادف إلى تطوير وتحسين عدد من الأنشطة و الخدمات المختارة؛
- تحديد فريق العمل الذي سيقوم بتطبيق التحسينات.

6.4.2 التطبيق والتقييم

عند تطبيق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها من خلال إجراء المقارنة المرجعية لعدد من الأنشطة أو/ و العمليات لا بد من دراسة أثر تحسين العمليات و الأنشطة ومدى مطابقتها لاحتياجات الجهات المستفيدة وتطلعاتهم. وعليه فإن المؤسسة العاملة على تبني استراتيجية المقارنة المرجعية لا بد وأن تعمل على قياس العوائد المتحققة للأنشطة و العمليات التي تم تطويرها من خلال نفس الآليات التي تم استخدامها في المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط)

6.4.3 الإجراءات التصحيحية

تقوم المؤسسة بدراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في حال كانت نتائج التقييم سلبية.



وزارة تطوير القطاع العام

المراجع

- Careers Service-University College CORK. The BenchMarking Framework. Western Road, Cork, Ireland.
- ICE Insurance Collection Executives. (2006 , October 24). BenchMarking for Excellence- Power Point Presentation . Retrieved March 25, 2011, from BenchMarking for Excellence:
www.theicesite.com/Documents/ICE_Benchmarking%20for%20Excellence.ppt
- Iowa Department of Education and Iowa's Coummunity College based on Statewide Adult Literacy Program- State of Iowa. (2002, 12 30). Power Point Presentation of Iowa's Continuous Improvement BenchMark Model. Retrieved March 25, 2011, from
<http://www.readiowa.org/abe/cpim/iascontinuousimprovementbenchmarkmodel.ppt>
- Keeni, D. G. (2006, February 3). ISBSG BenchMarking Process Standard. Retrieved March 17, 2011, from National Association of Software and Service Companies :
http://www.nasscom.in/download/ISBSG_Benchmarking_process_Standard_for_NR.ppt
- Scribd.com- BenchMarking Lecture. (n.d.). Retrieved March 15, 2011, from Scribd.com:
<http://www.scribd.com/doc/53176726/BENCHMARKING-LECTURE>
- University of Idaho. (2000, June 6). BenchMarking Consideration . Retrieved March 15, 2011, from BENCHMARKING Consideration - CUSTOMER & COMPETITIVE INTELLIGENCE FOR PRODUCT, PROCESS, SYSTEMS & ENTERPRISE EXCELLENCE: www.scribd.com/doc/13158323/Bench-Marking-Considerations
benchmarking Consideration

عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية , (2009). كانون الثاني . (27)اللقاء العلمي الأول لوكلاء/وكيلات التطوير . آذار 15, 2011

وزارة التطوير -القطاع العام . (2010). وزارة تطوير القطاع العام Ministry of Public Sector Development . تاريخ الاسترداد 15 آذار , 2011، من الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية - مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات.