

المحور الخامس

القياس المقارن

الوحدة الخامسة: القياس المقارن

- 1- مفهوم القياس المقارن
- 2- أهمية القياس المقارن
- 3- أهداف القياس المقارن
- 4- أسباب إنتشار إستخدام القياس المقارن
- 5- أنواع القياس المقارن
- 6- متطلبات تطبيق القياس المقارن
- 7- مقومات القياس المقارن
- 8- مهارات تطبيق القياس المقارن
- 9- أخلاقيات ومبادئ القياس المقارن
- 10- التطبيق العملي للقياس المقارن

الأهداف التعليمية للوحدة

- معرفة الطلبة لمفهوم ومقومات القياس المقارن.
- تحديد متطلبات تطبيق أسلوب القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسات.
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق أسلوب القياس المقارن عند استخدامه لتقييم الأداء.

تمهيد

يعتبر مفهوم القياس المقارن Benchmarking أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال القرن العشرين و أخذت به كثيرا من الشركات المحلية و الدولية. و تعتبر شركة Xerox أول شركة أمريكية تطبق هذا المفهوم بشكل علمي و على نطاق واسع ، ففي أواخر عام 1970 أردت الشركة أن تدرس أسباب تفوق الشركات اليابانية عليها في مجال إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة عالية وسعر بيع وتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها بشركة Xerox. فقامت الشركة بشراء آلات التصوير اليابانية وتفكيكها ودراستها ومعرفة سر قوتها وانخفاض تكاليفها، واستفادت من ذلك في تحسين آلاتها وزيادة جودتها بدرجة كبيرة. وبالرغم من أن العملية ركزت في البداية على دراسة المنتجات المنافسة، إلا إنها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل في الشركة، ووظائف العاملين، و الأداء التنظيمي. كما شملت الدراسة زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل. لذا نجد إن البحث وراء الأساليب الأفضل لا ينحصر في نشاط معين بل يشمل كل الأنشطة الأخرى بما في ذلك النشاط التسويقي. وتعتبر شركة Ford من الشركات الرائدة في هذا المجال في الوقت الحاضر، وكانت من أوائل الشركات الدولية التي طبقت هذا المفهوم أيضا. فقد واجهت منتجاتها منافسة شديدة من جانب السيارات الأوربية واليابانية مما جعلها تتبع أسلوبا جديدا في إنتاج سيارتها الجديدة Taurus. حيث قامت بتكوين فريق من المتخصصين العاملين في جميع المجالات الوظيفية، بالإضافة إلى ممثلين للمستهلكين وممثلين للموزعين، وقام الفريق بدراسة أحسن الخصائص التي يرغبها المستهلكين في كل السيارات المنتجة في العالم، ثم ضمنت من هذه الخصائص في سيارة Taurus 400 التي أعتبرها العملاء الأكثر أهمية بالنسبة لهم. و في الوقت الحاضر يستخدم القياس المقارن وبصورة نمطية عدة شركات مثل IBM, general motor , Hewlett- Packard , Motorola فبينما تسترشد بعض الشركات بأحسن الممارسات المتبعة في نفس الصناعة وتلجأ بعض الشركات الأخرى إلى دراسة الممارسات الممتازة في كل الصناعات الأخرى في العالم و الاستفادة منها. و في الحالة الأخيرة يذهب التحليل إلى أبعد من التحليل التنافسي التقليدي و لعل من أفضل الأمثلة على ذلك ما تقوم به شركة Motorola من البحث في جميع الصناعات بصورة شاملة – وليست صناعتها فقط – بهدف اكتشاف أفضل الطرق لأداء أعمالها، و في هذا لا يكتفي مديرو الشركة بتحقيق التكافؤ مع المنافسين وإنما يسعون على التفوق عليهم.

1- مفهوم القياس المقارن

على الرغم من الاختلاف في التسميات: القياس المقارن، القياس المرجعي، المقارنة المرجعية، المعايرة النموذجية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التقييم المقارن، التفوق المقارن، المقارنة بالأفضل، المقارنة بالتميز، المقارنة المعيارية، الاقتداء بالتجارب الناجحة، المقارنات التحسينية، المقارنة المرجعية بالمنافسين، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، وأتخذ مصطلح القياس المقارن Benchmarking العديد من المفاهيم، فقد سماه البعض أداة وسماه آخرون أسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق آخر يراها عملية، كما توجد عدة تعاريف للقياس المقارن تتباين فيما بينها تبعاً لمجال النشاط المستهدف، وإن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح القياس المقارن تم ابتكاره من قبل الكاتب Robert Camp في كتابه القياس المقارن: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

يعتبر القياس المقارن أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة وأخذت به الكثير من الشركات المحلية والدولية، وقد عرف بأنه "فن البحث عن الأسباب وراء تفوق الشركات الأخرى في الأداء والاسترشاد بممارستها في تحسين أداء الشركة المعنية".

كما عرف بأنه "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي لها خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".

ومما سبق يمكن تعريف القياس المقارن بأنه "قياس أداء المؤسسة مقارنة بأفضل معايير أداء المؤسسات الأخرى في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الأفضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء، ثم استخدام المعلومات المستخرجة كأساس لبناء وصياغة الغايات، والإستراتيجيات، والممارسات الإدارية المختلفة".

ومن التعريفات السابقة يتبين أن القياس المقارن يتميز بالآتي:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين ولكنها تدور في دورة مستمرة هدفها تحسين أداء المنظمة؛
- أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو الخدمة سواء في داخل المؤسسة أو خارجها؛
- تحقيق الشراكة بين المنافسين بهدف تبادل المعلومات في سبيل الارتقاء بالأداء.

2- أهمية القياس المقارن

تبرز أهمية القياس المقارن من خلال ترشيد النفقات، إتاحة فرصة التعلم المستمر عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المؤسسات بهدف تغيير نظم وأهداف وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة، وإتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير المعلومات للإدارة العليا.

كما يساهم القياس المقارن في خلق فرص المشاركة لهم وتمكينهم من إتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل للعاملين بتطبيق برامج وإستراتيجيات الجودة وتحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن، كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة عن أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

تلجأ المؤسسات والوحدات الإدارية إلى تطبيق القياس المقارن لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي منها:

- ترشيد النفقات، لأن تطبيق القياس المقارن يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات إلى البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل؛
- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية؛
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء؛
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن؛
- توفير فرص التعاون بين المؤسسات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن إستراتيجيات العمل؛
- تمكين الإدارة العليا من الإجابة علي مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون ؟ وكيف نصل إلي حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟؛
- تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح مواجهة لحل المشاكل والأداء والتركيز على تحقيق الأهداف والتركيز على الأولويات.

يتفق القياس المقارن مع الجودة الشاملة في إنهما يهدفان إلي التحسين المستمر. كما أن القياس المقارن من خلال تحديده لنواحي القصور وسبل تحسينها يفيد إدارة الجودة الشاملة.

4- أسباب إنتشار إستخدام القياس المقارن

- يعود انتشار استخدام أسلوب القياس المقارن من قبل المؤسسات إلى الأسباب التالية:
- أ- **يعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات:** حيث يستطيع المدراء تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختبارها بواسطة الآخرين مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكييفها بحيث تتلائم مع العمليات والثقافة المشتركة الموجودة حاليا في مؤسساتهم.
 - ب- **يساعد المؤسسات في إدخال التحسينات بسرعة أكبر:** ويساعد على الاستفادة الجيدة من إمكانيات طريقة القياس المقارن للمضي قدما في إحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة.
 - ج- **له قابلية في تعزيز الأداء والخبرة التراكمية في المؤسسات:** تساعد طريقة التعلم من الآخرين المؤسسات علي المنافسة وتسمح لها بالتفوق علي منافسيها.
 - د- **يعد أداة لتحقيق النتائج والأهداف التنافسية:** إن القياس المقارن يعتمد علي التوجه الخارجي لدراسة وتحليل المنافس الخارجي والاستفادة من التوجه العالمي لتنمية و تطوير الأداء التنظيمي.
 - هـ- **خلق قيمة للمؤسسة:** من خلال التركيز على تحديد فجوة الأداء والفروق الجوهرية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة الأكثر تقدما في السوق، وكذلك خلق حافز لدى العاملين نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير، وتحديد الأفكار الجديدة المطبقة في المؤسسات مع تحديد إمكانية تطبيقها في المؤسسة.

5- أنواع القياس المقارن

يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن وفقا لرؤية المؤسسة وما تريد تحقيقه إلى:

أ- القياس المقارن الداخلي

القياس المقارن الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة.

ب- القياس المقارن الخارجي

القياس المقارن الخارجي هو الذي يتم بين المؤسسات بعضها ببعض، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. و قد تقتصر المقارنة علي احد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلي مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة في مجال من مجالات العمل داخل الدولة.

ج- القياس المقارن التنافسي

يقوم هذا القياس بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكله الخدمات والسلع ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للحفاظ علي أوضاع المنافسة.

د- القياس المقارن التشغيلي

يركز هذا القياس على الأنشطة الحيوية، وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المؤسسة مثل (مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وفندق).

هـ- القياس المقارن الاستراتيجي

تستخدم المقارنة الإستراتيجية عندما تبحث المؤسسات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الإستراتيجيات طويلة الأجل التي أدت إلي نجاح المؤسسات الأخرى في هذه المجالات. وتنقسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه حتى تحقق الأهداف المنشودة. ويترتب علي أساس القياس المقارن الاستراتيجي إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمؤسسة بحيث تتم إعادة الهيكلة وإعادة تحديد الأهداف وإعادة هندسة إجراءات العمل وإعادة تصميم خطوط الإنتاج وتحديد الالتزامات التنافسية للمؤسسة.

و- القياس المقارن الوظيفي

يتم خلال القياس المقارنة مع المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل لبعض الأعمال، وتؤدي إلى التعرف علي الطرق المبتكرة لعمل الأشياء. وبعبارة أخرى تتناول الأداء الوظيفي للمؤسسات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.

6- متطلبات تطبيق القياس المقارن

تتمثل متطلبات تطبيق القياس المقارن على الأسس التالية:

أ- التركيز على رضا العملاء: يهدف القياس المقارن إلي جعل المؤسسة في القمة وحائزة علي رضا العملاء، فهي لا تكفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية، بل تسعى إلي الرضا الكامل للعميل من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأقل سعر وأعلى جودة .

ب- دعم إنترام القيادات الإدارية العليا: يتطلب إدخال مفاهيم ونظم عمل جديدة بصفة عامة، والقياس المقارن بصفة خاصة، أن تكون هناك قناعة وإلتزام من قبل القيادات الإدارية بذلك.

ج- توفر نظم معلومات و بيانات دقيقة: يحتاج تطبيق القياس المقارن إلى نظم معلومات وبيانات جيدة ودقيقة، حتى تكون هناك معايير مقارنة موضوعية.

د- التجانس بين الوحدات المقارنة: إن التجانس بين الوحدات الإدارية يوفر بيانات أكثر دقة.

هـ- تغيير الثقافة التنظيمية: تطبيق القياس المقارن يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة علي ذلك.

7- مقومات القياس المقارن

إن تطبيق القياس المقارن في مؤسسة ما يتطلب توفر عدة مقومات تساعد على نجاحه في الواقع العملي، و من أهم هذه المقومات ما يلي:

تطبيق القياس المقارن يتطلب قيادة واعية بالمؤسسة ، لا تنظر لمعدلات التطور العادية والتي تقتصر على مقارنة أداء المؤسسة في سنة ما بمعدلات أداء نفس المؤسسة في سنوات ماضية، بل يمتد نظرها إلى المؤسسات الرائدة في السوق، وتؤمن بالقفزات التطورية السريعة لملاحقة التطور السريع في البيئة المحيطة.

ب- الرغبة في السبق التنافسي

يعتبر توفر الرغبة في السبق على المنافسين من الأدوار الحيوية لنجاح تطبيق القياس المقارن، ولا تكفي الرغبة في التطور العادي، بل تمتد إلى الرغبة في السبق على المنافسين.

ج- القدرة على السبق التنافسي

إن الرغبة في تطبيق القياس المقارن لا يعد كافيا، بل إن امتلاك القدرة على ذلك من أهم مقومات النجاح. و تتمثل القدرة في رصد الإمكانيات ومهارات التطبيق.

د- قبول التغيير و التحدي

يمثل قبول المؤسسة وقادتها للتغيير في أصولها وهياكلها وأساليب العمل وأنظمتها يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح تطبيق القياس المقارن. كما إن قبول القادة للتحدي من قبل المنافسين والرغبة في التفوق عليهم أو محاكاتهم على أقل تقدير يعد أمر أساسي وحيوي.

هـ قبول تعيين مستشارين خارجيين

قد يتطلب تطبيق القياس المقارن تعيين مستشارين خارجيين، وبمبالغ طائلة للمساهمة بأفكارهم في تغيير الأنظمة الداخلية بالمؤسسة وتوضيح الطريقة إلى إقتباس نقاط التقدم وكيفية التفوق .

8- مهارات تطبيق القياس المقارن

إن توفر مقومات تطبيق القياس المقارن ليس كافيا بدون توفر مجموعة من المهارات اللازمة لتطبيقه، ومن أهم هذه المهارات نذكر:

أ- مهارة التحليل

إن امتلاك فريق التطبيق لمهارة تحليل القياس المقارن في المؤسسات الرائدة والوصول إلى معرفة أسباب هذا التقدم، يعتبر من الأمور الأساسية والهامة للتطبيق الناجح لهذا القياس.

ب- مهارة المرونة

إن توفر عنصر المرونة الفكرية لفريق التطبيق يساهم في تسهيل القياس المقارن للمؤسسات الرائدة بما يلائم ظروف وإمكانيات مؤسستهم بما يحقق التطبيق السليم والملائم لبيئة المؤسسة.

ج- مهارة خلق البدائل

تعتبر هذه المهارة ذات أهمية خاصة إذا لم يكن الأسلوب الذي أتبعته المؤسسات الرائدة ملائم لظروف المؤسسة وإمكانياتها، بحيث يمكن خلق بدائل أخرى لهذا الأسلوب يحقق نفس النتائج والأداء إن لم يكن أفضل.

د- مهارة التفكير الخلاق

يجب على المؤسسة المطبقة للقياس المقارن عدم الاكتصار على المحاكاة فقط بل تسعى للتفوق والسبق على المنافسين، وهذا لن يحدث بدون امتلاك القدرة على التفكير الخلاق لطرح أفكار جديدة مستحدثة لم يصل إليها المنافسين والرغبة في التسابق على المستقبل.

هـ مهارة الاستقراء للمستقبل

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة لن يتحقق ما لم تمتلك المؤسسة مهارة الاستقراء للمستقبل لاقتحام غموض المستقبل قبل المنافسين والإعداد والاستعداد لذلك قبل المنافسين.

9- أخلاقيات ومبادئ القياس المقارن

إن القياس المقارن ينبغي أن يتسم بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن، والمقارن به، ووضع بيت الخبرة الأمريكي للقياس المقارن النقاط التالية كمبادئ لأخلاقيات تلك العملية على النحو التالي:

يعنى التبادل، أي تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة في إضرار الآخرين، ويتضمن ذلك البعد عن التصرفات على أساس الشك أو الرجوع إلى المستشار القانوني عند الشك.

ب- مبدأ الثقة

يعنى ذلك عدم نقل أي معلومات يتم الحصول عليها من الشركاء في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة هؤلاء الشركاء.

ج- مبدأ التبادل

يتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الغرض استعداد لتبادل المعلومات.

د- مبدأ الاستخدام

لا يجب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق، بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات.

هـ- مبدأ الاتصال

لا يجب الاتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المؤسسة في إجراء المقارنة معه، بل يجب أن يكون ذلك من خلال المديرين المسؤولين.

و- مبدأ الاتصال بطرف ثالث

لا يجب الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في عملية القياس المقارن والممارسات في المؤسسة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

10- التطبيق العملي للقياس المقارن

يتطلب التطبيق العملي للقياس المقارن اتخاذ سبعة خطوات هامة هي:

أ- تحديد النشاط الوظيفي الذي يحتاج إلى التحسين

تبدأ العملية بتحديد النشاط الوظيفي الذي تتخلف المؤسسة في أدائه عن المنافسين، وبذلك فإنها تضع يدها على مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح، وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لأن كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها، فإن صحت تصح كل الخطوات التي تليها.

ب- تحديد معايير الأداء الممتاز

بعد التعرف على النشاط الوظيفي الذي يتصف بالقصور داخل المؤسسة، يتم تحديد معايير الأداء الممتاز. ويجب أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء المؤسسة موضع الدراسة أداء المؤسسة الأفضل بطريقة موضوعية، مثل معدل دوران المخزون وتكاليف الترويج وعدد مرات تكرار الشراء من جانب العميل وعدد مرات إصلاح الجهاز المباع وتكاليف الصيانة وحجم الإنتاج وغير ذلك من المعايير المحددة.

ج- تحديد المؤسسات ذات الأداء الأفضل

يواجه المسؤولين في هذه المرحلة باختيارين هما:

- البحث عن المنافس الذي يتميز بالأداء الأفضل في نفس الصناعة؛

- البحث عن المؤسسة التي تتميز بالأداء الأفضل في صناعة أخرى.

ولكل من الخيارين مزاياه وعيوبه، فمثلا نجد إن اختيار المنافس الأحسن في نفس الصناعة يساعد المسؤولين على إجراء المقارنة المباشرة معه، ولكن في نفس الوقت قد لا يعكس أداء هذا المنافس أحسن الممارسات بين الصناعات كلها. أضف إلى أنه من الصعب الحصول على المعلومات اللازمة من المنافس لكي تستطيع الشركة تحسين أدائها.

المحور الخامس: القياس المقارن = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل من بين هذه المصادر:

- العملاء والموردين والموزعين والوسطاء؛
- المكاتب الاستشارية الكبرى؛
- المحاضرات والندوات والمؤتمرات المهنية و العلمية؛
- المقالات والتحليل الصحفية والمقابلات المنشورة مع المسؤولين بالمؤسسات.

د- جمع البيانات اللازمة

تتركز جهود المسؤولين هنا في جمع البيانات الخاصة بأداء المؤسسات الرائدة في مجالات الممارسات الأفضل ومقارنتها بالمؤسسة المعنية، ويجب أن ترتبط هذه البيانات ارتباطا مباشرا بمعايير الأداء التي تم تحديدها من قبل في الخطوة الثانية.

هـ تحديد الفجوة بين المؤسسة المعنية والمؤسسة الأفضل

عند مقارنة أداء المؤسسة المعنية بأداء المؤسسات الأفضل يتم تحديد الفجوة بين الاثنين. وقد تكون الفجوة موجبة (أداء المؤسسة يتفوق على أداء المنافسين) أو تكون سالبة (هناك قصور في الأداء تعاني منه المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى)، وهو ما يستدعي التدخل بغرض الإصلاح.

و- تصميم البرنامج الكفيل بسد الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الأفضل

في هذه المرحلة يتجمع لدى المسؤولين كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، فيقومون بوضع البرنامج الذي يعاونهم في تحقيق الوضع الأفضل. غير أن تصميم البرنامج المناسب يحتاج إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل وتكوين عدد من السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوب إجرائها. ونظرا لأن مثل هذه الدراسات تشمل مجالات وظيفية متعددة فإن الأمر يتطلب الاستعانة بمتخصصين ذوي مهارات متنوعة كالمهندسين ورجال التسويق، ورجال الإنتاج، ورجال البيع الذين يستطيعون التنبؤ بالأداء المستقبلي بطريقة واقعية وبصورة دقيقة.

ز- تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج

لا يمكن أن ينجح أي برنامج في تحقيق أهدافه مهما كانت درجة الحماس المحيطة بتخطيطه، إلا إذا تم التنفيذ بطريقة صحيحة وفعالة وكانت هناك متابعة مستمرة للأداء الفعلي بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الخطأ في الوقت المناسب.