

دورة المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء للقيادات العليا





دورة المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء للقيادات العليا

ملخص البرنامج

المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء دورة تدريبية تمتد 5 أيام موجهة إلى القيادات العليا على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك خطة لدراسة مقارنة مرجعية وخارطة طريق للتحسين في مؤسسته. فكثر من المؤسسات تقارن نفسها بغيرها بصورة غير رسمية، بيانات غير متماثلة واستنتاجات لا تصل إلى أجندة التحسين. ويتبع البرنامج منهجية منظمة تبدأ باختيار ما تجري مقارنته، مروراً باختيار الشركاء وتوحيد أسس البيانات وتحليل الفجوات، وصولاً إلى تكييف الممارسات. تقدم هذا البرنامج في المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين تغيب النقاط المرجعية الخارجية الموثوقة تحدد المستهدفات بحكم العادة، وتبقى فجوات الأداء خفية حتى يكشفها المنافسون أو المستفيدون. أما المقارنة المرجعية المنظمة فتبين مدى تأخر الأداء عن مؤسسات مماثلة، وأسباب هذه الفجوة، والممارسات التي تسدها، فيتجه الاستثمار إلى حيث تشير الأدلة.

- التكلفة والإنتاجية: تتحسنان حين تقارن تكاليف الوحدة وأزمة الدورة على أسس موحدة وتعالج الفجوات الأكبر أولاً.
- مستويات الخدمة والجودة: ترتفع حين تدرس الممارسات الكامنة وراء النتائج المتفوقة وتكيف بدلاً من نسخها.
- مصداقية المستهدفات: تتعزز حين تبنى مستهدفات الأداء على أدلة خارجية يعتمدها مجلس الإدارة.

المبادئ والأساس المعرفي

- APQC Benchmarking Methodology، منهجية المقارنة المرجعية: تنظم مراحل التخطيط والجمع والتحليل والتكيف التي يتبعها البرنامج من الجلسة 1 إلى الجلسة 5.
- APQC Benchmarking Code of Conduct، ميثاق سلوك المقارنة المرجعية: يحدد قواعد المشروع والسرية والمعاملة بالمثل في تبادل المعلومات مع الشركاء في الجلسة 2.
- APQC Process Classification Framework PCF، إطار تصنيف العمليات: يوفر لغة مشتركة للعمليات تتيح مقارنة المتماثل بالمتماثل في الجلسة 3.
- منهجية Camp ذات المراحل الاثنتي عشرة: تؤطر الانتقال من النتائج إلى أهداف معلنة وخطط عمل في الجلستين 4 و5.



المشاركون المستهدفون

- القادة المسؤولون عن الأداء المؤسسي والمستهدفات وأولويات التحسين.
- رؤساء وحدات الاستراتيجية والتميز والأداء الذين يكلفون بإعداد دراسات المقارنة.
- كبار مديري الجودة المسؤولون عن برامج تحسين العمليات.
- المديرون الذين يرفعون تقارير الأداء مقارنة بالنظراء إلى مجالس الإدارة أو الجهات العليا.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية وقطاعي الطاقة والمرافق ومقدمي الرعاية الصحية ومؤسسات الخدمات المالية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على اختيار نوع المقارنة المرجعية الملائم للسؤال الاستراتيجي: داخلية أو تنافسية أو وظيفية أو عامة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تصميم دراسة مقارنة مرجعية محددة النطاق وتعريفات العمليات ومقاييس الأداء.
3. سيكون المشاركون قادرين على تقييم الشركاء المحتملين وإدارة تبادل المعلومات وفق ميثاق سلوك معترف به.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء مقارنات موحدة الأسس تراعي الحجم والمزيج والسياق.
5. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص أسباب فجوات الأداء وتمييز الممارسات القابلة للتكيف.
6. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات إجراءات التحسين والمستهدفات في خارطة طريق مرتبطة بتحليل الفجوات.

هيكل البرنامج

اليوم 1: أسس المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء

ما الذي ينبغي مقارنته، وأي نوع من المقارنة يجب عن السؤال الاستراتيجي؟

- مقارنة الأداء والعمليات والمقارنة الاستراتيجية
- المقارنات الداخلية والتنافسية والوظيفية والعامة
- مراحل APQC Benchmarking Methodology
- اختيار عوامل النجاح الحرجة محل المقارنة
- جاهزية المؤسسة للمقارنة المرجعية ورعايتها

اليوم 2: تخطيط الدراسة واختيار الشركاء

كيف يحدد نطاق دراسة المقارنة، ومع من ينبغي أن تقارن المؤسسة نفسها؟



- ميثاق الدراسة ونطاقها وأدوار الفريق
- تحديد الشركاء ومعايير فرزهم
- APQC Benchmarking Code of Conduct في التعامل مع الشركاء
- شبكات المقارنة وقواعد بياناتها والزيارات الميدانية
- تصميم الاستبيانات وأدلة المقابلات

اليوم 3: المقاييس وجمع البيانات وتوحيد أسسها

كيف تجمع بيانات متماثلة وتجعل قابلة للمقارنة؟

- تعريف العمليات باستخدام APQC PCF
- تعريفات مؤشرات الأداء الرئيسية وقواميس البيانات
- توحيد الأسس مع مراعاة الحجم والمزيج والسياق
- التحقق من البيانات ومعالجة القيم الشاذة
- السرية واتفاقيات مشاركة البيانات

اليوم 4: تحليل الفجوات والتعلم من الممارسات الرائدة

ما حجم كل فجوة، ولماذا وجدت، وما الممارسات التي يمكن أن تسدها؟

- قياس الفجوات الحالية والمتوقعة
- تحليل الأسباب الجذرية لفجوات الأداء
- توصيف ممارسات الجهات الأعلى أداء
- تكيف الممارسات مع السياق المحلي
- منهجية Camp من النتائج إلى الأهداف الوظيفية

اليوم 5: تطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية

كيف تحول النتائج إلى مستهدفات وإجراءات ودورة مقارنة قابلة للتكرار؟

- مراجعة فجوات مؤسسة أحد المشاركين
- تحديد المستهدفات انطلاقاً من أدلة المقارنة
- خطة إجراءات التحسين وملكيته
- مراجعة الزملاء لخطط المقارنة
- عرض خطة دراسة المقارنة وخارطة طريق التحسين



المنهجية

يجمع البرنامج بين تحليل الحالات وتمارين البيانات. إذ يدرس المشاركون دراسات مقارنة من المرافق والمستشفيات والخدمات العامة والمصارف، ويعملون على بيانات نموذجية لتوحيد أسس المقاييس وقياس الفجوات، ثم يطبقون كل خطوة على سؤال مقارنة من مؤسساتهم، ويراجع الزملاء النطاق والشركاء والاستنتاجات.

- نشاط مقترح: اختيار نوع المقارنة والشركاء لثلاثة أسئلة استراتيجية.
- نشاط مقترح: توحيد أسس بيانات تكاليف الصيانة لخمسة مصانع مختلفة الحجم.
- نشاط مقترح: توصيف الممارسات الكامنة وراء مركز اتصال أعلى أداء.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لدراسة مقارنة مرجعية وخارطة طريق للتحسين، تتضمن السؤال الاستراتيجي، ونوع المقارنة، وتعريفات العمليات والمقاييس، وقائمة مختصرة بالشركاء، وخطة جمع البيانات، وتحليل أولي للفجوات، وإجراءات تحسين مرتبة حسب الأولوية مع مستهدفاتها، جاهزة للعرض على الفريق التنفيذي.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء القادة الجدد على المقارنة المرجعية؟

نعم، فهي تناسب كبار المديرين ورؤساء وحدات الاستراتيجية والجودة والأداء، وتفترض خبرة إدارية وإلماما أساسيا بمؤشرات الأداء دون تجربة سابقة في دراسات المقارنة.

ما النماذج التي تقوم عليها المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء؟

تستند إلى APQC Benchmarking Methodology وميثاق السلوك المرافق لها، وإطار APQC PCF لتصنيف العمليات، ومنهجية Camp ذات المراحل الاثنتي عشرة.

كيف تستخدم خطة دراسة المقارنة المرجعية الاستراتيجية وخارطة طريق التحسين في العمل؟

تعود بخطة يمكن للفريق التنفيذي اعتمادها لإطلاق دراسة فعلية، مع تحليل أولي للفجوات وإجراءات تحسين تنقح مع وصول البيانات.



بم تختلف المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتحليل فجوات الأداء عن برامج إدارة مؤشرات الأداء العامة؟

تركز على المقارنة الخارجية وتبادل المعلومات مع الشركاء والتعلم من ممارسات المؤسسات الأخرى، بدلا من تصميم بطاقات الأداء والمؤشرات الداخلية.