



المقارنات المعيارية ودليل إجراءات المقارنات المعيارية

يسعى مركز الملك عبد الله الثاني للتميز الى المساهمة الفعالة في دعم الجهود الحكومية المتمثلة في استعادة زخم النمو الاقتصادي وأستغلال الإمكانيات الواعدة والكأمنة للتنمية في الأردن



ان قيام الحكومة الأردنية بتطبيق برامج اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتوافقة مع أفضل الممارسات سيساعد الاقتصاد الوطني والمجتمع على التعامل مع تحديات الاضطراب الإقليمي مع مراعاة توفر الممكناات التالية:

- نظام فعال في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارات والمؤسسات الحكومية
- تحسين جودة مؤشرات الأداء لفهم العوامل المؤثرة إيجابا أو سلبا ومقارنة الأداء مع أفضل الممارسات العالمية
- كفاءة الاتصال الاستراتيجي بين المؤسسات الحكومية
- حوسبة إجراءات المتابعة وتقييم الأداء
- بناء القدرات والكفاءات الوطنية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحليل السياسات العامة

المحتويات

مفهوم وأنواع ومستويات المقارنات المعيارية



عملية المقارنة المعيارية

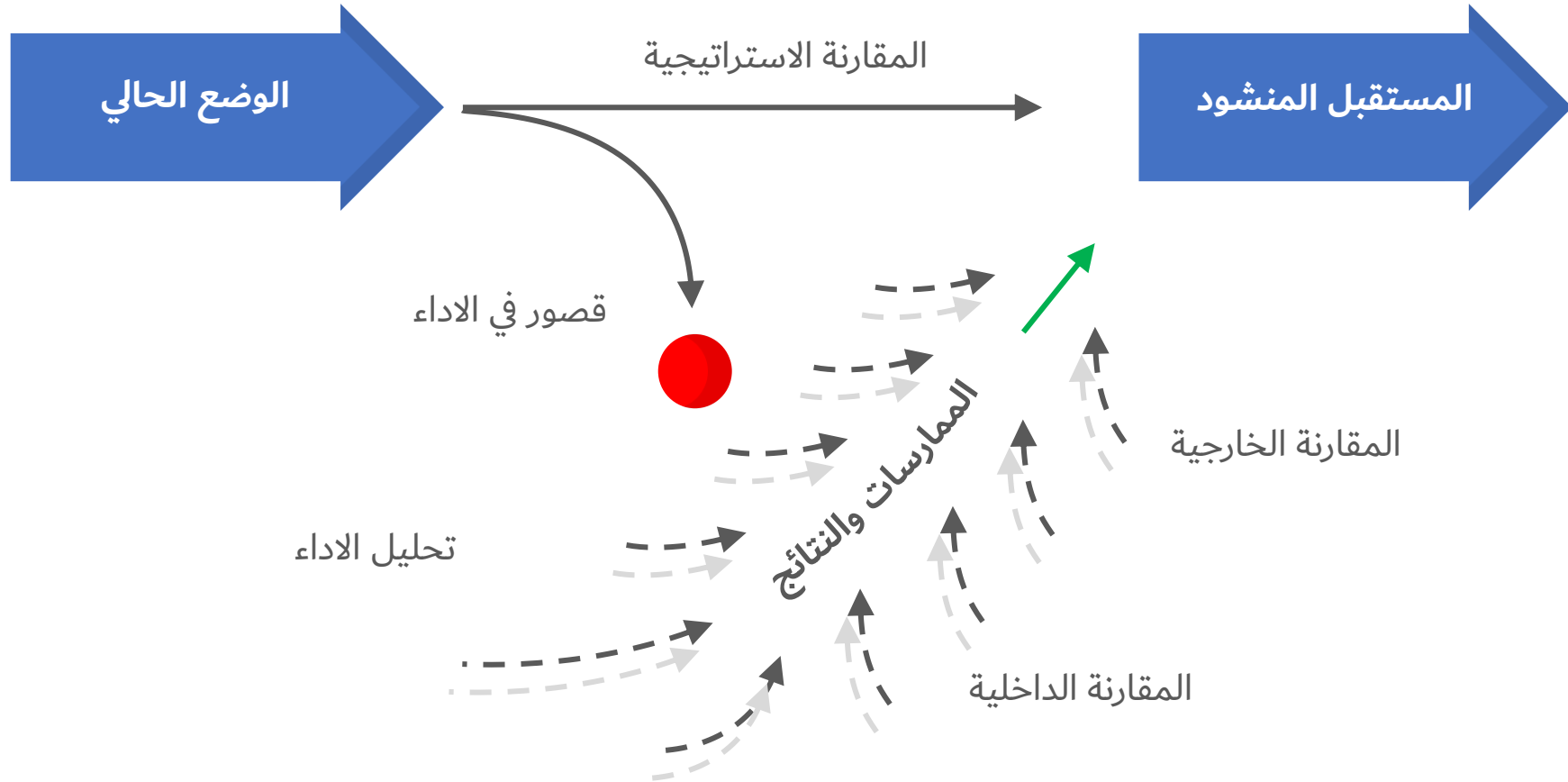


دليل العمل الارشادي للمقارنات المعيارية



دورة الابتكار والتحسين متسارعة في
عالم اليوم، لا يوجد متسع من الوقت
لإعادة انتاج الأخطاء نفسها ومن المهم
أن نقر دائماً أن هنالك من هو أفضل
ونتعلم من تجارب الاخرين

مفهوم المقارنات المعيارية



تعتبر المقارنات المعيارية من أهم أدوات الجودة الشاملة المستخدمة لقياس ومقارنة وتحسين الأداء مع الجهات المتميزة وتستهدف بشكل أساسي التعرف على جوانب الريادة العمليات أو الخدمات (الممارسات) والنتائج المتحققة أو عند اعداد الاستراتيجية وصولاً الى المستقبل المنشود

فوائد المقارنات المعيارية

من أهم فوائد المقارنة المعيارية هو تقليص الفجوة المعرفية بناء على النتائج الفعلية والممارسة المطبقة ويترتب على ذلك



التعلم المؤسسي



ترشيد الانفاق



تحسين الأداء

تعزيز ثقافة الابداع والابتكار وتبني أفكار إبداعية تعزز من الأداء كما تساهم المقارنات المعيارية مساعدة العاملين في المؤسسة على مواكبة المستجدات والتعلم من تجارب الاخرين

على الرغم من أن اجراء بعض أنواع المقارنات المعيارية قد يكون مكلف الا أن نتائج المقارنات المعيارية قد تساهم في ترشيد الانفاق وخفض التكاليف عند اجراء مشاريع مشابهة فيتم مراعاة استخدام تقنيات حديثة لم تكن ضمن عمليات دراسة جدوى المشاريع أو تعديل طريقة التنفيذ أو تكلفة التعاقد

تتيح المقارنة المعيارية التعرف على أسباب الانحراف عن الأداء وما الذي ينبغي فعله للوصول الى المستهدفات المنشودة سواء من حيث تطوير العمليات والخدمات او فعالية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية

مبادئ النجاح في المقارنات المعيارية



جهات المقارنة

الجهات الرائدة

وهي المؤسسات التي حققت نجاحات رائدة ومن المفيد تطبيق بعض الحلول التي استخدمتها في رحلتها نحو الريادة وليس شرطاً أن تكون مشابهة لعمل المؤسسة.

القرناء المتطلع اليهم Aspiration Group

هي المؤسسات التي وصلت الى مستوى متفوق يتوافق مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة ولا يشترط أن تتشابه جميع جوانب المؤسسة مع هذا النوع من القرناء

القرنـاء المماثلون Peer Group

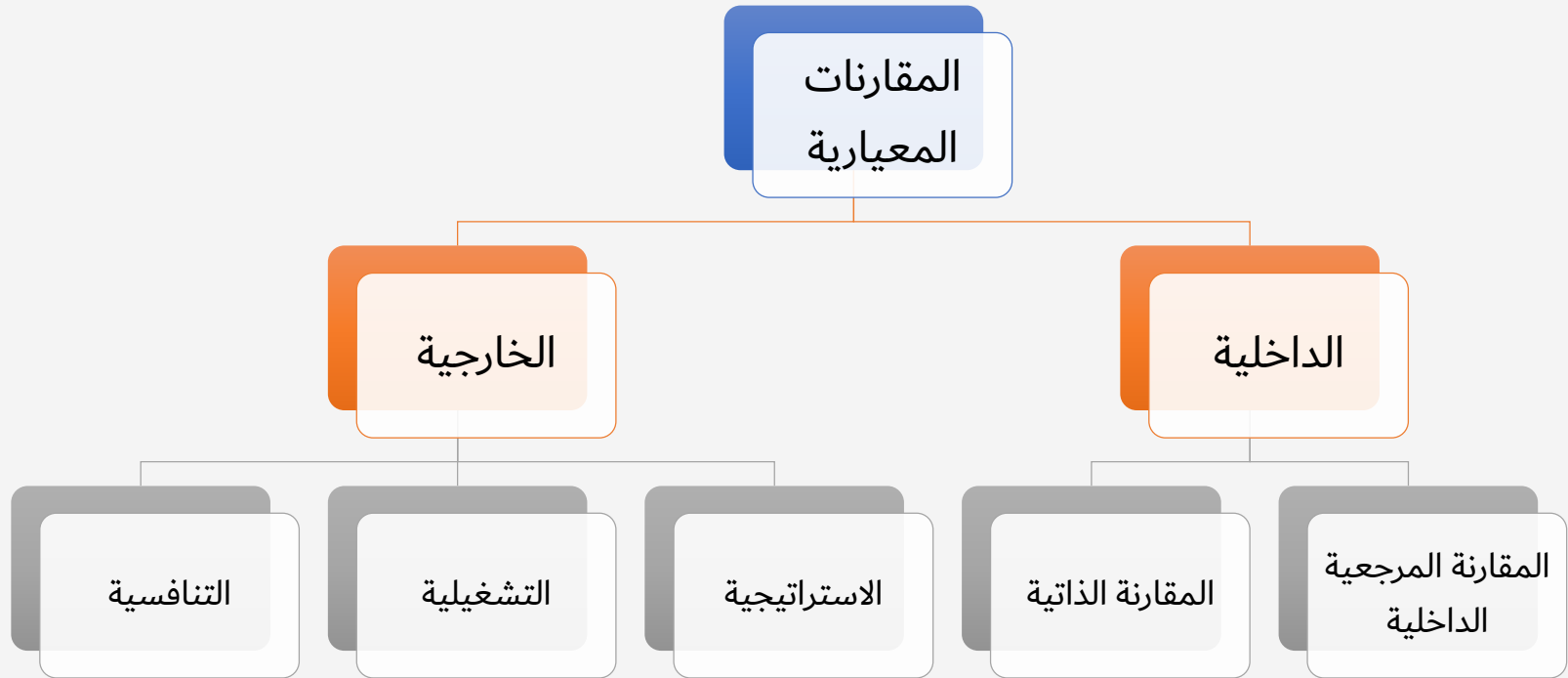
هي المؤسسات التي تتشابه في خصائص وأهداف المؤسسة مثل تشابه هدف التأسيس ونظام العمل والثقافة المؤسسية أو السياق الاستراتيجي.

الجهة الداخلية

هي الوحدات التنظيمية التي تخضع لظروف وتوجهات الاستراتيجية واحدة

مستويات المقارنات المعيارية

- المقارنة المعيارية: عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب الأداء من خلال المقارنة داخل أو خارج المؤسسة لتحديد فرص التطوير الممكنة ومعالجتها والوصول الى الأداء المتميز.



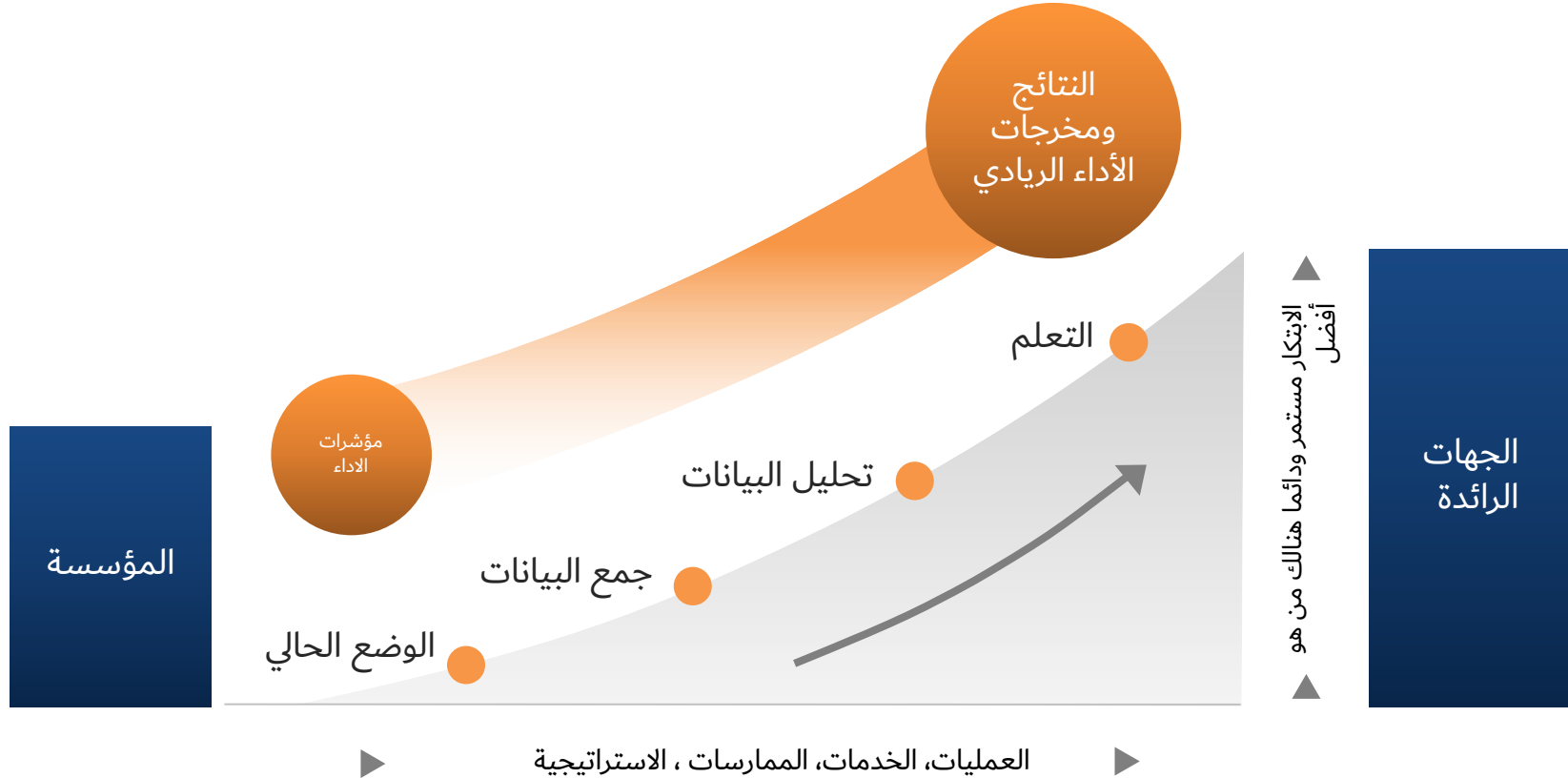
المستوى الأول: المقارنة الداخلية

- المقارنة الداخلية: تهدف المقارنة الداخلية الى اكتشاف فرص التطوير الممكنة من خلال المقارنة مع الوحدات التنظيمية المتميزة داخل المؤسسة من خلال اتخاذها كمرجعية للتفوق. كما يمكن للمؤسسة مقارنة وتحليل الأداء الذاتي بمرور الوقت للتعرف على فرص التطوير من خلال فجوات الأداء في النتائج.
- تلبية المقارنة الداخلية متطلبات الأداء المتميز وفق معايير مركز الملك عبد الله للتميز من حيث التعلم والتحسين من خلال تحليل النتائج المصنفة وفق الوحدات التنظيمية (المقارنة الداخلية) وتحليل الأداء السابق ونمطية الأداء (المقارنة الذاتية Comparison)
- وفق تصنيف المؤسسات العامة المشاركة في جائزة الملك عبد الله للتميز فإن نجاح عملية المقارنة المعيارية الداخلية تتطلب:
 - مراعاة أن يتم تصميم مؤشرات الأداء للقطاعات والوحدات التنظيمية وفق معايير محددة وموحدة بما يساعد على اجراء المقارنة الداخلية مستقبلاً
 - وجود أدوات تساعد على تحديد المستهدفات وارتباطها بالخطة الاستراتيجية والأنظمة الإدارية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية من أجل تعريف مرجعية لتحديد مستويات الأداء المتميز
- في حال تحقق الشروط أعلاه فإنه من الممكن تحقيق الفائدة من المقارنة الداخلية والتي تتميز بتدني تكلفة تنفيذها وإمكانية تكرارها وسهولة جمع المعلومات وعدم الحاجة الى خبرات متخصصة لإجراء عملية المقارنة المعيارية.

المستوى الثاني: المقارنة الخارجية

- المقارنة الخارجية: هي المقارنة التي تقوم من خلالها المؤسسة بمقارنة أدائها مع مؤسسة أخرى من حيث النتائج المتحققة أو طريقة تنفيذ العمليات والخدمات التي تقدمها وفق معايير وضوابط معينة ويتم جمع المعلومات بأدوات ووسائل قياس مختلفة
- تصنف المقارنات الخارجية إلى عدة أنواع وتعتمد عملية التصنيف بناء الإجابة الناتجة حول طرح الأسئلة التالية لماذا نريد إجراء المقارنة؟ ومع من نريد أن نقوم بإجراء المقارنة؟ ويمكن تخلص ذلك من خلال:
- المقارنة التنافسية: وتعني المقارنة مع مؤسسات **مناظرة ومنافسة** للمؤسسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً تتشابه مع المهام الرئيسية للمؤسسة بطرق مباشرة مثل توقيع اتفاقيات أو غير مباشرة من خلال جمع المعلومات
- المقارنة الاستراتيجية: مقارنة المؤسسات التي نجحت في تحقيق أهدافها **الاستراتيجية** وانتقلت إلى موقع ريادي بهدف تشخيص وتوثيق الدروس المستفادة
- المقارنة التشغيلية: المقارنة بين جهتين لهما **النشاط نفسه** مثل مقارنة كلية جامعية مع كلية أخرى
- المقارنة الوظيفية: أن تقوم جهة بمقارنة **وظائف أو خدمات** في مجال معين ومحدد مع مؤسسات متميزة في تقديم هذه الخدمات
- المقارنة التعاونية: مجموعة من المؤسسات تتعاون فيما بينها لتبادل المعلومات ومؤشرات الأداء للتعرف على جوانب التحسين الممكنة مثل أن تتعاون عدد من المؤسسات العاملة في القطاع الصحي فيما بينها لتوثيق الدروس المستفادة أو الجهات العاملة في قطاع التأمين على سبيل المثال.
- المقارنة مع الممارسات الرائدة (المطلقة): المقارنة مع جهة متميزة في جانب معين **واشتهرت بميزة تنافسية** بهذا المجال وتهدف المقارنة هنا إلى إمكانية محاكاة نموذج العمل المتميز **حتى لو كانت في نطاق مختلف** مثل محاكاة ومقارنة التنسيق وسرعة الاستجابة بين فريق تبديل إطارات سباقات الفورمولا مع فريق استقبال الحالات الطارئة في المستشفيات

الاطار العام لعملية المقارنة المعيارية



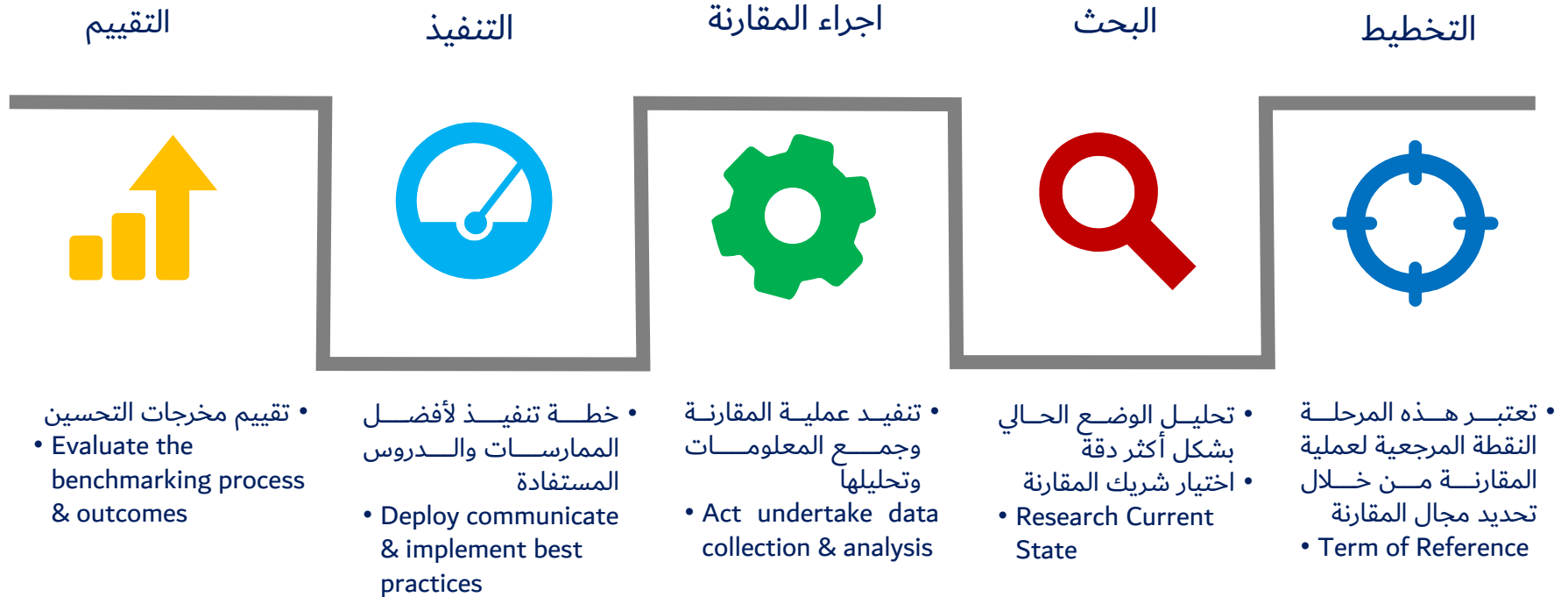
“

المقارنة المعيارية ليست عملية نسخ
لتجارب الاخرين بقدر ما هي وسيلة
للتعلم ومدخل لابتكار الحلول للتحديات
الحالية أو المتوقعة

”

دليل إجراءات المقارنات المعيارية

مراحل اجراء المقارنات المعيارية





المرحلة الأولى
التخطيط لمشروع المقارنة المعيارية

المرحلة الأولى: التخطيط لمشروع المقارنة المعيارية

الخطوة الأولى: اعداد ميثاق المشروع

يساعد ميثاق المشروع على تحديد السياق والموضوع والمدى الزمني والأطراف المعنية والبيانات المطلوبة وأهم المخاطر والجدول الزمني لإنهاء المشروع. يمكننا الميثاق من رفع كفاءة التواصل بين الأطراف المعنية والتركيز نحو تحقيق الهدف الأساسي من المشروع



ما هي المهام المطلوب إنجازها لإعداد الميثاق؟

- دعوة المعنيين لاجتماع لشرح الهدف الرئيسي لمشروع المقارنة
- وصف السياق العام للمشروع وتحديد اسم له
- الاتفاق على الاطار الزمني للمشروع
- اعداد قائمة بالجهات المعنية والتي تتوفر لديها بيانات أو من الممكن أن تقدم دعم خلال مراحل تنفيذ عملية المقارنة
- اعداد قائمة بمتطلبات البيانات بما في ذلك الوصول الى مصادر الأبحاث والمختصين بموضوع المقارنة
- تحديد أهم مخاطر التي ينبغي التنبه لها
- تحديد الموارد المالية للمشروع (ان تطلب ذلك)
- توزيع الأدوار والمهام على المعنيين في فريق المشروع
- اعتماد الميثاق من كافة المعنيين



المرحلة الأولى: التخطيط لمشروع المقارنة المعيارية

نموذج ميثاق المشروع



	اسم المشروع
	الأطراف المعنية
	التكلفة المتوقعة ومصدر التمويل
	مدير المشروع
<input type="checkbox"/> الاستراتيجية <input type="checkbox"/> العمليات <input type="checkbox"/> الخدمات <input type="checkbox"/> الممارسات	النطاق الرئيسي للمشروع
	متطلبات جمع البيانات
	أهم المخاطر
	مدة التنفيذ

الجدول الزمني للتنفيذ

المهمة	المسؤولية	فترة التنفيذ	المخرجات المتوقعة

المرحلة الأولى: التخطيط لمشروع المقارنة المعيارية

الخطوة الثانية: تحديد مجال المقارنة



يقوم فريق العمل أو الإدارة المعنية بتأكيد مجال المقارنة وقد يشمل المجالات الاستراتيجية أو العمليات أو الخدمات أو ممارسات محددة في المؤسسة باستخدام جدول التحقق (مثال):

مجال المقارنة المقترح (النطاق)	المواضيع المحتملة
احتياجات وتوقعات المتعاملين	<ul style="list-style-type: none">رحلة وتجربة المتعاملالنتائج المتعلقة برضا المتعامل
تصميم الخدمة	<ul style="list-style-type: none">تصميم وتوفير خدمات ذات قيمة مضافةالنتائج المتعلقة بكفاءة تقديم الخدمة ، الوقت اللازم للحصول على الخدمة ..
علاقات الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none">الاتصال الداخليالتوظيف والتخطيط المستقبلي لاحتياجات الموارد البشريةالنتائج المتعلقة بالموارد البشرية مثل إنتاجية الموظفين ونسب الرضا الوظيفي ومعدلات استمرارية خدمة المواهب البشرية في المؤسسة ...
الإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none">تكلفة تقديم الخدماتكفاءة تحصيل الرسومالنفقات التشغيليةالنتائج المتعلقة بالأداء المالي مثل دقة التخطيط المالي والعائد على الاستثمار
متطلبات جمع البيانات	

المرحلة الأولى: التخطيط لمشروع المقارنة المعيارية

الخطوة الثانية: تحديد مجال المقارنة (تابع)



يقوم فريق العمل أو الإدارة المعنية بتأكيد مجال المقارنة وقد يشمل المجالات الاستراتيجية أو العمليات أو الخدمات أو ممارسات محددة في المؤسسة باستخدام جدول التحقق

بعد تحديد المجال الرئيسي لعملية المقارنة باستخدام جدول التحقق يمكن الاسترشاد بالمعايير التالية لضمان الاختيار الفعال لمجال المقارنة (قائمة غير حصرية):

- أي المجالات التي تحتاج أن تتميز بها من أجل تحقيق التوجهات الاستراتيجية؟
- ما هو المجال الذي سيكون له الأثر الأكبر على رضا المتعاملين / الموارد البشرية / الشركاء ... ؟
- ما هو المجال الذي سيحدث التحسين الأكبر في الإيرادات أو خفض النفقات؟
- هل تتوفر لدينا بيانات عن الوضع الحالي في مؤسستنا ضمن مجال المقارنة المقترح؟
- هل نحن مستعدون لإجراء أي تغييرات من أجل التحسين في المجال المطلوب؟





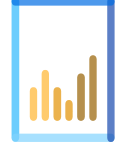
المرحلة الثانية

البحث وتحليل الوضع الحالي

المرحلة الثانية: البحث وتحليل الوضع الحالي

الخطوة الأولى : تحليل الوضع الحالي

بعد التحقق من مجال المقارنة، يقوم الفريق المعني بالمشروع بجمع البيانات الأساسية المحددة في ميثاق المشروع من خلال طرح الأسئلة التالية والتي قد تختلف بناءً على طبيعة وهدف مشروع المقارنة هل هو للتعرف على الممارسات والعمليات والخدمات أو المقارنة مع النتائج، فيما يلي معايير ارشادية لكل حالة:



ما هي المعايير الارشادية لتحديد وفهم الوضع الحالي في حال كان مجال المقارنة يتعلق بالممكنات (عمليات وخدمات وممارسات ..):

- هل العملية / الخدمة / الممارسة موثقة لدينا؟
- هل الخطوات الحرجة في العملية / الخدمة / الممارسة محددة من قبلنا؟
- هل العملية / الخدمة / الممارسة محدثة والموظفون ملتزمون بها؟
- هل الموظفون يفهمون مخرجات العملية / الخدمة / الممارسة؟
- هل يدرك الموظفون كيف يؤثر على نجاح العملية / الخدمة / الممارسة؟
- ما الذي نحاول تحقيقه من العملية / الخدمة / الممارسة؟
- ما هي السجلات التي لدينا أو نحتاج اليها ؟
- ما هي المراحل التي نقيسها أو نحتاج الى قياسها في العملية / الخدمة / الممارسة؟



المرحلة الثانية: البحث وتحليل الوضع الحالي

الخطوة الاولى: تحليل الوضع الحالي (تابع)

ما هي المعايير الارشادية لتحديد وفهم الوضع الحالي في حال كان مجال المقارنة يتعلق بالنتائج:

- هل نقوم بالقياس بشكل متنسق ودوري؟
- هل تشير البيانات لأداء مستقر وإن لم يكن كذلك ، فهل يتحسن أداءنا أم يتراجع؟
- ما هو نوع الاختلاف في أدائنا ؟ وما مدى الانحراف عن المستهدفات؟
- هل هنالك أي تغييرات في الأداء مؤخراً؟
- ما الذي يمكننا توقعه في لأدائنا في المستقبل؟
- هل نحقق المستهدفات ؟ هل هي طموحة ؟ واقعية ؟
- ما هو موقعنا ضمن الأفضل؟



المرحلة الثانية: البحث وتحليل الوضع الحالي

الخطوة الثانية : اختيار شريك المقارنة



- ينبغي اختيار شريك المقارنة بناء على مراجعة البيانات من مصادر موثوقة حيث يمكن الاخذ بعين الاعتبار تقارير الجهات والمؤسسات المعنية بالبحوث والدراسات والتي تتميز بدقة المنهج العملي، كما يمكن الاستفادة من بيوت الخبرة وجهات التقييم الحكومية أو الجهات المانحة للاعتمادية أو جوائز التميز وغيرها من المصادر .
- يتعين اختيار شريك المقارنة وفقاً لمدى الاستفادة التي يمكن لكل طرف الحصول عليها من عملية المقارنة ولذلك فمن المهم معرفة ما هي المعلومات التي يرغب بها الشريك بشكل محدد وواضح.
- ينبغي أن تستعد المؤسسة لتقديم بعض الممارسات والمعلومات لشريك المقارنة بحيث يحظى هذا الشريك بنفس فرصة الفرصة للتعلم.

المرحلة الثانية: البحث وتحليل الوضع الحالي

الخطوة الثانية : اختيار شريك المقارنة (تابع)

ما هي الأسئلة التي ينبغي طرحها قبل التعاون مع الشريك المحتمل لعملية المقارنة؟

- هل ثقافة الشريك تسمح بالمقارنة (هل المقارنات ستكون ذات معنى؟
- هل من المتوقع أن يتعاون الشريك مع المؤسسة؟
- هل اليات الشريك (ضمن مجال المقارنة) مشابهة بشكل كاف لآليات عمل المؤسسة؟
- هل يمكن الوصول الى الشريك بسهولة؟ ما كلفة الزيارات والاتصالات مع الشريك ستجعل المقارنة فعالة من حيث الكلفة؟
- هل ستكون هنالك قيود قانونية لتنفيذ عملية المقارنة؟



المرحلة الثانية: البحث وتحليل الوضع الحالي

الخطوة الثانية : اختيار شريك المقارنة (تابع)



- يقوم فريق العمل في المؤسسة بالتواصل مع الشركاء المحتملين لعملية المقارنة وتحديد طبيعة الاطار الرسمي لتنفيذ المقارنة وفق احتياجات شريك المقارنة والتي قد تكون من خلال اجتماع ومراسلات رسمية وتوثيق ذلك أو من خلال اعداد مذكرة تفاهم بالتعاون مع الجهة القانونية في المؤسسة.
- قبل اجراء عملية المقارنة وبعد الاتفاق مع شريك المقارنة ينبغي على المؤسسة تحديد النقاط التالية واطلاع الشريك عليها:
- مقاييس أداء العملية / الخدمة / الممارسة التي سيتم مقارنتها.
- طرق الحفاظ على سرية المعلومات لكلا الطرفين.
- الصيغة التي سيتم من خلالها نقل وتحليل البيانات.
- إمكانية التجربة لمجموعة من البيانات قبل بدء عملية المقارنة.
- توضيح الفوائد المشتركة التي سيتم تحقيقها من عملية المقارنة.

A person wearing a white lab coat is seated at a desk, writing in a notebook with a pen. The image is in grayscale. A dark blue horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing white Arabic text. Another smaller dark blue box is on the right side, also containing white Arabic text.

اجراء عملية المقارنة

المرحلة الثالثة

المرحلة الثالثة: اجراء عملية المقارنة

الخطوة الأولى : تبادل المعلومات مع الشريك

- بعد اجراء واستكمال كافة متطلبات التنسيق مع الشريك، يفضل أن يقوم الفريق بتوزيع المهام على الأعضاء على النحو التالي:



1. عضو الفريق الأول: طرح الأسئلة المعدة مسبقاً وأي أسئلة تطرأ خلال زيارة المقارنة

2. عضو الفريق الثاني: توثيق الإجابات والنقاشات خلال الزيارة

3. عضو الفريق الثالث: ملاحظة المعلومات المتبادلة وتدوين أي ملاحظات ذات صلة ودعم أعضاء الفريق

- يقوم رئيس الفريق وبالتنسيق مع أعضاء الفريق بإعداد جدول أعمال الزيارة وإرساله الى الشريك للاطلاع وتقديم الاقتراحات لضمان الاستفادة المثلى من الزيارة للاطلاع وتقديم الاقتراحات



- يقوم رئيس الفريق بتحديد المعنيين بالاتصال وترتيب متطلبات الزيارة

- يتأكد رئيس الفريق من توفير التجهيزات التالية للاستفادة من وقت الزيارة قدر الإمكان: مخططات العمليات / الخدمات / الممارسات والاستبيانات ذات العلاقة

المرحلة الثالثة: اجراء عملية المقارنة

الخطوة الثانية تنفيذ الزيارة وذلك من خلال توثيق:



- ما الذي يحققه الشريك؟
- كيف يحقق الشريك هذه النتائج؟
- لماذا يستخدم الشريك هذه العملية / الممارسة / النهج على وجه التحديد؟
- ما هي الاختلافات في نظم وهياكل الإدارة بين الشريك والمؤسسة؟
- ما هي الاختلافات من حيث السياق مع الشريك (الثقافة ، الاقتصاد، الحكومة، والجوانب الأخرى) والتي قد تؤثر على مخرجات أداء الشريك
- يقوم فريق العمل بتوثيق وتسجيل بيانات ونتائج المقابلات / الملاحظات لإعداد تقرير مبدئي حول الزيارة

المرحلة الثالثة: اجراء عملية المقارنة

الخطوة الثالثة: تحليل الفجوات



خلال هذه الخطوة يتم اجراء تحليل تفصيلي للفجوات وفيما يلي إرشادات لتنفيذ عملية التحليل (قائمة مقترحة غير شمولية):

الموضوع	الأسئلة
العمليات الخدمات الممارسات أساليب العمل	<ul style="list-style-type: none">▪ هل خطوات العملية / الخدمة / الممارسة مماثلة ؟▪ هل قلص الشريك الخطوات؟▪ هل لدى الشريك كفاءات بشرية متميزة عن كادر عمل المؤسسة؟▪ هل يسير الشريك بشكل مماثل لعمل المؤسسة؟ إن لم يكن كذلك فلما لا؟ كيف تشارك الفئات المعنية في تبسيط وتحسين الكفاءة والفعالية؟▪ هل اتبع الشريك ممارسات رائدة لتطوير الأداء ؟ واذا كانت الممارسات حصيلة الابتكار فكيف يتم إدارة وتنفيذ عمليات الابتكار لدى الشريك؟▪ كيف ترتبط عملية التحسين للعمليات / الخدمات / الممارسات مع الخطة الاستراتيجية؟ ما هو التأثير الاستراتيجي؟▪ هل هنالك توازن بين الكلفة والنتائج المتحققة؟

المرحلة الثالثة: اجراء عملية المقارنة

الخطوة الثالثة: تحليل الفجوات (تابع)



خلال هذه الخطوة يتم اجراء تحليل تفصيلي للفجوات وفيما يلي إرشادات لتنفيذ عملية التحليل (قائمة مقترحة غير شمولية):

الموضوع	الأسئلة
الفجوة في الأداء	<ul style="list-style-type: none">ما هي المقاييس الداخلية التي حققها الشريك؟ مثل الوقت والكلفة ...ما هي مقاييس المخرجات التي يحققها الشريك مثل الإنتاجية ، الحجم ، معدل الأخطاءما هي الفوائد (المخرجات) التي تحققت للمعنيين مثل وقت الإنجاز للخدمة ومستويات الرضا
السياق العام	<ul style="list-style-type: none">ما هو هيكل الشريك؟كيف تختلف إدارة الشريك؟ما هو نوع الثقافة المؤسسية المتوفرة لدى الشريك؟

المرحلة الثالثة: اجراء عملية المقارنة

المعلومات الأساسية التي ينبغي استنتاجها من خطوة تحليل الفجوات



ما هي نقاط القوة التي نتشارك فيها مع شريك المقارنة؟



ما هي ابرز نقاط الضعف على مستوى الإجراءات والأنظمة والموارد لدى المؤسسة؟

الفجوة
في الاداء



ما هي الفرص التي استفاد منها شريك المقارنة وهل تتوفر لدينا ظروف مشابهة؟



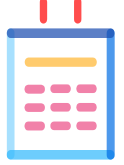
ما هي التحديات التي تعامل مع شريك المقارنة وهل يفرض سياقنا الاستراتيجي تحديات مشابهة؟

اعداد وتنفيذ خطة التحسين

المرحلة الرابعة

المرحلة الرابعة: اعداد وتنفيذ مجالات التحسين

الخطوة الأولى : تحديد مجالات التحسين

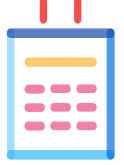


- لضمان التركيز على مجالات التحسين الرئيسية، ينبغي على فريق المقارنة أن يقوم بتحديد ما لا يزيد عن 5 إلى 10 مجالات تحسين ويمكن تحديد هذه المجالات واختيارها من خلال مصفوفة تصنيف و تحليل الأثر والأهمية والتي تتضمن سهولة التنفيذ والتكلفة المتوقعة:



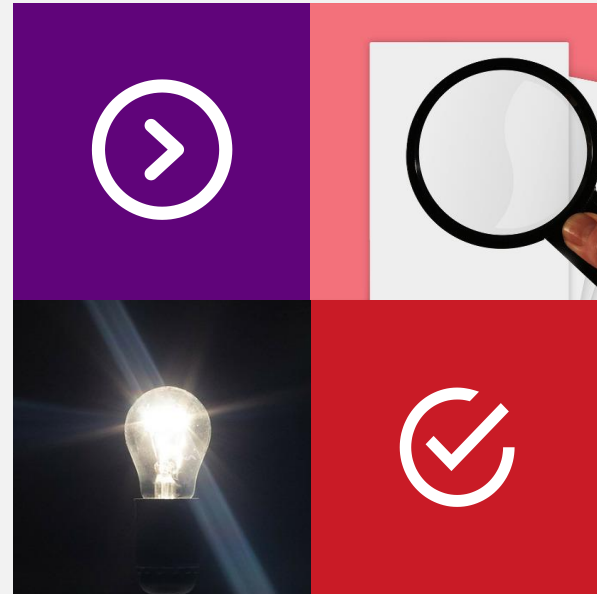
المرحلة الرابعة: اعداد وتنفيذ مجالات التحسين

الخطوة الثانية : اعداد الخطة التفصيلية



▪ بعد الانتهاء من تصنيف وتقييم مجالات التحسين والاتفاق مع المعنيين داخل المؤسسة مثل الاستراتيجية والإدارة المالية، يتم وضع خطة التحسين التفصيلية والتي تركز على اجراء تغيير في العمليات أو الخدمات أو الممارسات أو التغيير في الثقافة المؤسسية ويجب أن تشمل العناصر التالية:

1. الأنشطة
 2. الربط مع الخطة الاستراتيجية
 3. المسؤوليات
 4. فترات التنفيذ
 5. المخاطر
 6. الموارد المطلوبة
 7. المخرجات المتوقعة
 8. مؤشرات الأداء
- ينصح أن يتم تشارك المعرفة مع بقية الموظفين حول الدروس المستفادة من المقارنة
- من المناسب أن يتم مشاركة نتائج تقييم مجالات التحسين مع إدارة الاستراتيجية للاستفادة منها عند تطوير وتحديث الاستراتيجية ومراجعة مستهدفات المؤشرات.



المرحلة الخامسة: التقييم

المرحلة الخامسة: التقييم



- الخطوة الأولى : قياس مؤشرات أداء مبادرات التحسين ومخرجاتها النهائية
- وفقاً لطبيعة مبادرات التحسين تقوم الإدارة المعنية بقياس الأداء مع المعنيين بتنفيذ مجالات التطوير وفق مؤشرات الأداء المحددة بشكل مسبق.
 - تتطلب عملية التقييم الإجابة على الأسئلة التالية:
 1. هل تم تحقيق المستهدفات المنشودة
 2. كيف كان الأداء مقارنة مع نتائج تقرير تحليل الفجوات وشريك المقارنة؟
 3. هل تغيير السياق من حيث اهتمامات المتعامل أو حدوث تغييرات في المؤسسة؟
 4. هل لا تزال المشكلة قائمة؟
 5. هل برزت مشكلة جديدة بعد تطبيق المبادرات؟
 - ينصح أن يتم الرجوع الى تقرير تحليل الفجوات في المرحلة الثالثة من عملية المقارنة كمصدر للبيانات
 - من الملائم أن يتم ابلاغ شريك المقارنة بنتائج التحسينات
 - من الجيد تقدير وتحفيز جهود المعنيين مثل فريق المقارنة والنجاحات التي حققتها الجهات المعنية بتنفيذ مجالات التحسين وسيكون من المناسب تقدير شريك المقارنة من أجل شراكة معرفية بعيدة المدى.

