CONCEPT

دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج: مراجعة الأداء وتحليل النتائج والتحسين



دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج: مراجعة الأداء وتحليل النتائج والتحسين

مقدمة:

دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج دورة تطبيقية مدتها 3 أيام لرؤساء الإدارات والأقسام والعاملين في مكاتب الأداء والتميز وموظفي التخطيط والجودة، وتنتهي بإعداد حزمة مراجعة أداء الوحدة مع خطة إجراءات التحسين. فكثير من الجهات تجمع نتائج الأداء كل شهر، غير أن اجتماعات المراجعة تكتفي بقراءة الأرقام، وتبرر الفجوات بدلا من تحليلها، ولا تتابع الإجراءات المتفق عليها. ويعد المشاركون نتائج وحداتهم أو يراجعونها في عملهم، ويتدربون على دراسات حالة أداء من جهات خدمية وصناعية وعامة. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج.

أهداف الدورة:

- ترجمة الخطة المعتمدة إلى أهداف ومستهدفات للوحدة وتقويم زمني لمتابعة الأداء
- إعداد بيانات الأداء وملخص نتائج في صفحة واحدة يبين الاتجاهات والمستهدفات والفجوات
- إدارة اجتماعات مراجعة الأداء الشهرية والفصلية بجدول أعمال واضح وأدوار محددة وسجل للقرارات
- تحليل فجوات الأداء بقراءة الاتجاهات والمقارنة بالمستهدفات وتحليل الأسباب الجذرية
- تحويل نتائج المراجعة إلى إجراءات تصحيحية وتحسينية تدار عبر دورة PDCA للتحسين المستمر
- إعداد حزمة مراجعة أداء الوحدة بتحليل النتائج والقرارات وخطة إجراءات التحسين المرفوعة إلى القيادة

الفئة المستهدفة:

- رؤساء الإدارات والأقسام المسؤولون عن نتائج وحداتهم وترؤس اجتماعات مراجعة الأداء
- العاملون في مكاتب الأداء والتميز المسؤولون عن جمع النتائج وإعداد تقارير المراجعة
- موظفو التخطيط المسؤولون عن ربط الخطط التشغيلية بأهداف الوحدات ومستهدفاتها
- العاملون في الجودة والتحسين المستمر المسؤولون عن تحليل الأسباب الجذرية والإجراءات التصحيحية
- قادة الفرق المسؤولون عن رفع نتائج فرقهم وتنفيذ إجراءات التحسين المتفق عليها

محاور الدورة:

اليوم 1: أهداف الوحدة وبيانات الأداء ودورة المراجعة

- دورة إدارة الأداء من التخطيط إلى التحسين
- ورقة أهداف الوحدة ومستهدفاتها المشتقة من الخطة التشغيلية
- تقويم متابعة الأداء ومصفوفة مسؤوليات رفع التقارير
- نموذج جمع بيانات الأداء وفحوص التحقق من صحتها
- ملخص النتائج في صفحة واحدة بالاتجاهات والمستهدفات والفجوات

اليوم 2: اجتماعات المراجعة وتحليل الفجوات والأسباب الجذرية

- جدول أعمال اجتماع مراجعة الأداء والأدوار وسجل القرارات
- قراءة الاتجاهات بالرسم البياني الزمني وحساب الفجوة عن المستهدف
- مخطط عظم السمكة وأسلوب الأسئلة الخمسة لفجوات الأداء
- تحليل باريتو لترتيب أولويات مجالات ضعف الأداء
- دورة PDCA للتحسين ونموذج خطة الإجراءات التصحيحية

اليوم 3: دراسة حالة مراجعة الأداء وإعداد حزمة المراجعة

- دراسة حالة مركز خدمة عملاء لم يحقق مستهدفاته
- دراسة حالة وحدة صيانة تتكرر فيها فجوات الأعمال المتراكمة
- محاكاة اجتماع مراجعة فصلي بحضور زملاء مراقبين
- تقرير النتائج للقيادة بالقرارات وحالة المتابعة
- استكمال حزمة مراجعة أداء الوحدة ومناقشتها مع الزملاء

المهارات التي ستكتسبها:

- وضع الأهداف والمستهدفات
- إعداد بيانات الأداء
- إدارة اجتماعات المراجعة
- تحليل الاتجاهات
- تحليل الأسباب الجذرية
- تخطيط التحسين
- متابعة تنفيذ الإجراءات
- إعداد تقارير النتائج

لماذا تحضر هذه الدورة:

- عرض حزمة مراجعة أداء الوحدة بتحليل النتائج وخطة إجراءات التحسين على رئيس الوحدة ومكتب الأداء أو التميز
- تحديد الفجوات التي تحتاج إجراء تصحيحيا فوريا وتلك التي تكفيها المراقبة اعتمادا على الاتجاهات والأسباب الجذرية
- إنهاء اجتماعات المراجعة التي تنتهي بلا قرارات، ومنع تكرار عدم تحقيق المستهدفات نفسها فصلا بعد فصل
- تدريب الزملاء على استخدام ملخص النتائج وسجل القرارات ونموذج الإجراءات التصحيحية في مراجعات فرقهم

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يستخدم المشارك حزمة مراجعة أداء الوحدة في المراجعة الشهرية أو الفصلية التالية. ويعتمد عليها رئيس الوحدة في الاتفاق على الفجوات التي تحتاج إجراء تصحيحيا ومالك كل إجراء وموعد التحقق من التقدم، بينما يتسلم مكتب الأداء أو التميز النتائج بصيغة موحدة. وبعد أول دورة مراجعة ينبغي أن تتحقق الوحدة من إنجاز الإجراءات وتقلص الفجوات، وأن تراجع جدول الأعمال وملخص النتائج عند الحاجة.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشارك قبل دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج؟

يحتاج المشارك إلى ممارسة رفع نتائج وحدته أو مراجعتها أو العمل بناء عليها. ويفيد إحضار تقرير أداء بعد حذف بياناته الحساسة ومستهدفات الوحدة ومحضر أو ملاحظات اجتماع مراجعة حديث، لتطبيق ملخص النتائج وتحليل الفجوات وخطة الإجراءات على مادة مألوفة.

بم تختلف دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج عن دورات تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية؟

تبني دورات تصميم المؤشرات المؤشرات انطلاقا من الاستراتيجية وتوثقها وتضع مستهدفاتها. أما هذه الدورة فتبدأ بعد وجود الأهداف والمؤشرات، وتركز على مراجعة النتائج وتحليل الفجوات وأسبابها الجذرية وإدارة اجتماعات تنتهي بقرارات ومتابعة إجراءات التحسين.

كم مرة ينبغي إجراء مراجعة الأداء في إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج؟

تراجع معظم الوحدات نتائجها التشغيلية شهريا، وتعقد مراجعة فصلية أوسع ترتبط بالخطة. ويتوقف الإيقاع المناسب على سرعة تغير النتائج والمدة التي تحتاجها الإجراءات التصحيحية لتظهر آثارها، لذلك تتفق كل وحدة مع القيادة على تقويمها.

ماذا يعود به المشارك من دورة إدارة الأداء المؤسسي وقياس النتائج؟

يعود المشارك بحزمة مراجعة أداء الوحدة، وتضم ورقة الأهداف والمستهدفات وتقويم المتابعة وملخص النتائج وجدول أعمال الاجتماع وسجل القرارات وتحليل الفجوات وأسبابها الجذرية وخطة إجراءات التحسين، جاهزة للمراجعة التالية.