CONCEPT

هوشين كانري: نشر السياسات ومواءمة الاستراتيجية باستخدام مصفوفة X



هوشين كانري: نشر السياسات ومواءمة الاستراتيجية باستخدام مصفوفة X

العمق التقني: ممارس · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

مقدمة

لدى معظم المؤسسات استراتيجية، ومع ذلك تلاحق الإدارات عشرات المستهدفات والمبادرات غير المترابطة التي تتنافس على الموظفين أنفسهم. فالأهداف تنزل من الأعلى دون تفاوض، والمراجعات تجري مرة في العام، ولا يستطيع أحد أن يبين كيف يرتبط العمل اليومي بالأهداف الكبرى. تزود هذه الدورة من كور كونسبت المديرين بمنهجية هوشين كانري Hoshin Kanri لنشر الاستراتيجية، فتتحول أهداف قليلة وحاسمة إلى أولويات متوائمة ومسؤولين محددين ومراجعات شهرية. ويطبق المشاركون كل أداة على حالات من قطاعات متعددة، ويخرجون بمصفوفة X وخطة نشر هوشين لوحداتهم.

أهداف الدورة

- تشخيص مواضع إخفاق وصول الاستراتيجية إلى أهداف الإدارات والعمل اليومي في المؤسسة
- تطبيق هوشين كانري ومصفوفة X وأسلوب تبادل الأهداف Catchball لمواءمة الأهداف الكبرى والأهداف السنوية وأولويات التحسين
- بناء مصفوفات التسلسل وتقارير A3 ومخططات البولينج التي تربط خطط الوحدات بأهداف المؤسسة
- إدارة مراجعات هوشين الشهرية التي تكشف المستهدفات المتعثرة وتعتمد إجراءات تصحيحية مبنية على الأسباب الجذرية
- التمييز بين الأهداف الكبرى والإدارة اليومية بحيث تتناسب المبادرات مع الطاقة المتاحة
- إعداد مصفوفة X وخطة نشر هوشين بصيغة جاهزة للمراجعة مع الإدارة العليا

الفئة المستهدفة

- مديرو الإدارات والوظائف المسؤولون عن تحقيق حصتهم من أهداف المؤسسة
- مديرو الاستراتيجية والتخطيط الذين ينسقون التخطيط السنوي ومراجعات الأداء
- مديرو التميز التشغيلي والتحسين المستمر الذين يقودون برامج لين Lean أو الجودة
- مديرو إدارة الأداء المسؤولون عن أطر مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقات الأداء
- مديرو البرامج والمحافظ الذين يواءمون مبادرات التحسين مع الأولويات الاستراتيجية
- مديرو الجودة المسؤولون عن وضع أهداف الجودة ومتابعتها

محاور الدورة

اليوم الأول: فجوات تنفيذ الاستراتيجية وأسس هوشين

- تشخيص فجوات تنفيذ الاستراتيجية بتدقيق تسلسل الأهداف
- مبادئ هوشين كانري: الأهداف الكبرى القليلة والحاسمة
- نظرة عامة على مراحل التخطيط السبع في هوشين كانري
- مراجعة دورة التخطيط الحالية في ضوء دورة PDCA
- الأهداف الكبرى مقابل الإدارة اليومية لأساسيات العمل

اليوم الثاني: أطر المواءمة ونماذجها

- بنية مصفوفة X: الأهداف الكبرى والأهداف السنوية والأولويات والمقاييس
- أسلوب تبادل الأهداف Catchball للتفاوض في الاتجاهين على المستهدفات والموارد
- ربط بطاقة الأداء المتوازن وخريطة الاستراتيجية بأهداف هوشين
- مقارنة الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs بأهداف هوشين: الإيقاع والطموح والملكية
- أهداف الجودة في البند 6.2 من ISO 9001 وإرشادات النشر في ISO 9004

اليوم الثالث: بناء الخطة وتسلسلها

- بناء مصفوفة X: رموز الارتباط والمسؤولون عن التنفيذ
- مصفوفات التسلسل في المستويين الثاني والثالث للإدارات والفرق
- تقارير A3 الاستراتيجية لأولويات التحسين
- تصميم مخطط البولينج Bowling Chart لمتابعة المستهدفات شهريا
- اختيار المؤشرات القيادية والمؤشرات اللاحقة بشجرة مؤشرات الأداء الرئيسية

اليوم الرابع: المراجعات والمشكلات والإجراءات التصحيحية

- جدول أعمال اجتماع مراجعة هوشين الشهري وتقارير الإجراءات التصحيحية
- تحليل الأسباب الجذرية للمستهدفات المتعثرة بأسلوب الأسئلة الخمسة ومخطط إيشيكاوا
- فحص تضخم المبادرات بخريطة حرارية لطاقة الموارد
- المراجعة التأملية السنوية Hansei وإعادة ضبط الخطة
- أخطاء النشر الشائعة: كثرة الأهداف وتسلسل المستهدفات دون وسائل التنفيذ

اليوم الخامس: دراسات الحالة وخطة نشر هوشين

- دراسة حالة مصنع: إعادة بناء مصفوفة X مثقلة بالمبادرات
- دراسة حالة شبكة رعاية صحية: تبادل الأهداف بين الوحدات السريرية والمساندة
- بناء مصفوفة X لوحدة المشارك
- إعداد مسودة خطة نشر هوشين وتقويم المراجعات الشهرية
- جلسة تبادل أهداف بين الزملاء والدفاع عن الخطة

المهارات المكتسبة

- نشر الاستراتيجية
- ترتيب أولويات الأهداف
- إدارة جلسات تبادل الأهداف
- بناء مصفوفة X
- تصميم تسلسل مؤشرات الأداء
- قيادة مراجعات الأداء
- تخطيط الإجراءات التصحيحية
- حل المشكلات بأسلوب A3

لماذا تحضر هذه الدورة

- تعود إلى عملك بمصفوفة X وخطة نشر هوشين لوحدتك، وقد اختبرت في جلسة تبادل أهداف مع الزملاء
- تختصر قائمة المبادرات المتنافسة إلى القليل الذي يحرك الاستراتيجية فعلا، وتدافع عن هذا الاختيار
- تحول المراجعات الشهرية من عرض للحالة إلى قرارات بشأن الإجراءات التصحيحية
- تقارن ممارساتك في نشر الاستراتيجية بمديرين من قطاعات ودول مختلفة

الخاتمة

لا تتحقق الاستراتيجية إلا حين تصل أهداف قليلة وواضحة إلى كل وحدة، ويتفق عليها بدلا من فرضها، وتراجع بوتيرة تكفي لتصحيح المسار. تنتقل هذه الدورة من تشخيص فجوات التنفيذ، مرورا بمصفوفة X وتبادل الأهداف والنماذج التي تربط الأهداف بالمقاييس، وصولا إلى المراجعات وتحليل الأسباب الجذرية التي تبقي النشر على المسار الصحيح. ويحول اليوم الأخير هذه الممارسة إلى مصفوفة X وخطة نشر هوشين يعود بها المشاركون إلى الإدارة العليا لاعتمادها.