

GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department



حُكُومَة الشَّارِجَة
دائرة الخدمات الاجتماعية

Benchmarking

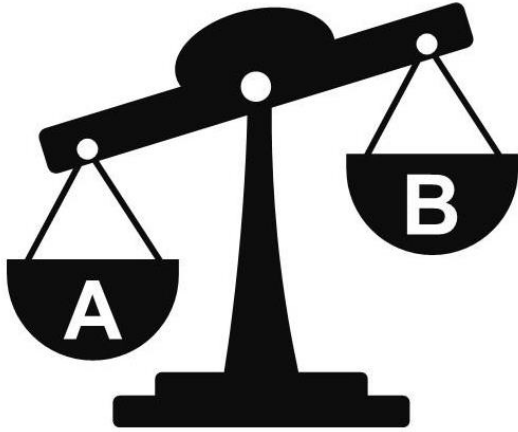


المقارنة المعيارية

BENCHMARKING

مقدمة:

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 أو (الممارسات) والنتائج المتحققة أو عند اعداد الاستراتيجية وصولاً إلى المستقبل المنشود.



تعريف المقارنة المعيارية:

هي مقارنة للأداء طبقاً لمرجعية داخلية (وحدة مناظرة & مؤشرات الخطة) أو مقارنة لمرجعية خارجية ذات خبرات متميزة بهدف الوقوف على معايير تقييم كفاءة الأداء الحالي المحقق، أو نقل الخبرات المميزة للارتقاء بجودة الخدمة، أو التعرف على تجارب خارجية لعلاج تحدي أو قصور يؤثر على جودة الإنجاز أو معدلاته.



مبادئ نجاح المقارنة المعيارية



الإدراك

فهم الوضع الحالي لتحديد مجالات
المقارنة بدقة وموضوعية

01



الإلتزام

دعم القيادة والالتزام كافة الأطراف
بالمشاركة الفعالة في التنفيذ والتحسين

02



الاختيار

دقة اختيار الشريك المقارن
بدقة وطبقا لمعايير واضحة

03



التحسين

تحويل نواتج المقارنة لإجراءات
تنفيذية لتحقيق الهدف والدروس المستفادة

04

جهات المقارنة المعيارية:

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 القراء

القرناء 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

المقارنة المعيارية

الخارجية

الداخلية

A

تنافسية

مع مؤسسات مناظرة
و منافسة {طريقة مباشرة بتوقيع
اتفاقيات أو تدريبات}
{طريقة غير مباشرة بجمع
معلومات وتحليل مخرجات}

B

تشغيلية

مقارنة مع جهة غير
منافسة لها نفس النشاط
{تحليل الإجراءات والعمليات
والأداء والتنظيم والمتابعة}

C

استراتيجية

مؤسسات حققت أهداف
استراتيجية نقلتها لمكانة
رائدة {تشخيص وتوثيق
الدروس المستفادة}

D

مقارنة ذاتية

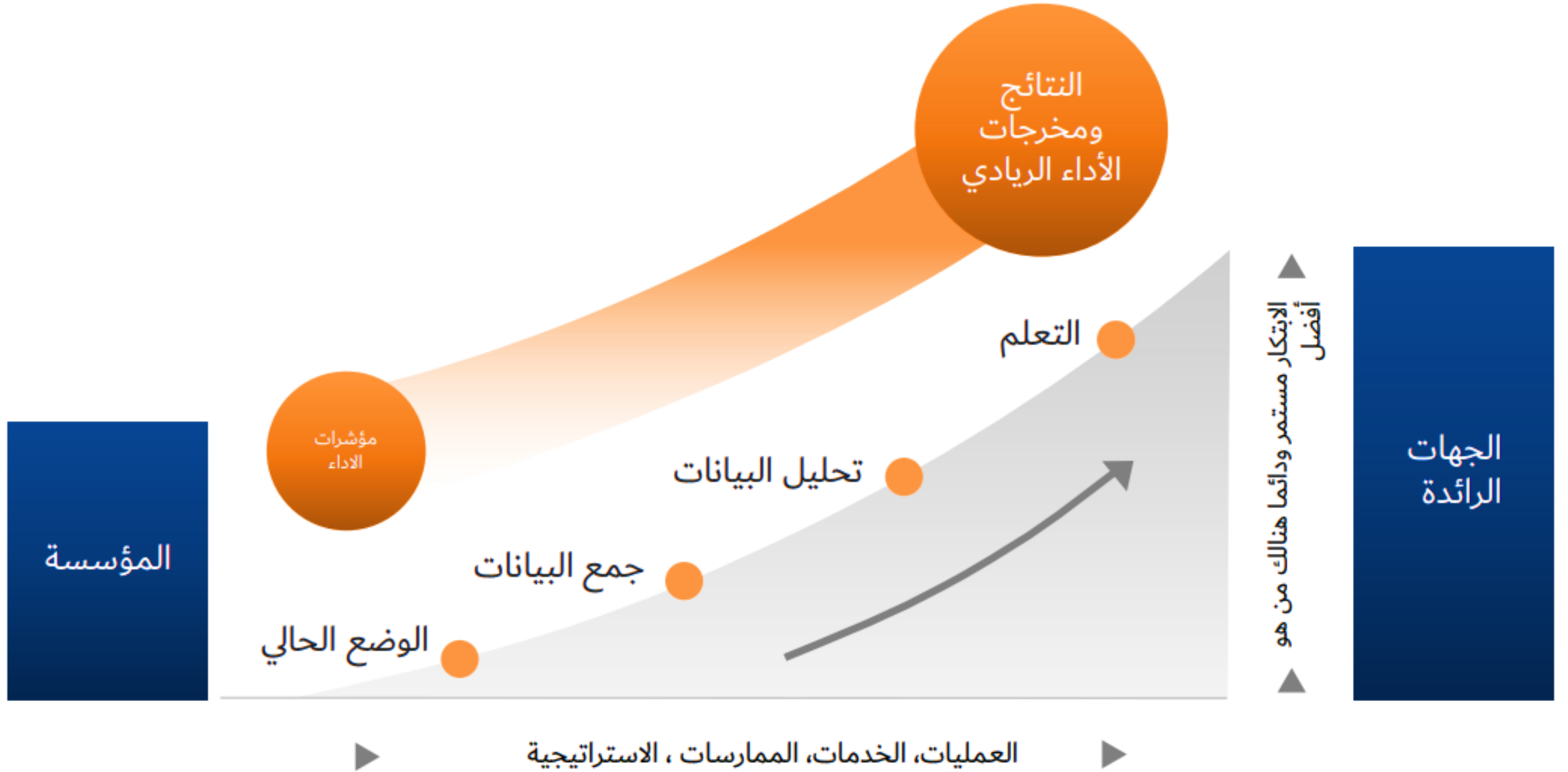
تحليل الأداء الذاتي
وتحديد الفجوات
في الأداء والنتائج

E

وحدة نظيرة
مرجعية

مقارنة مع وحدات
تنظيمية متميزة
بالمؤسسة

الاطار العام لعملية المقارنة المعيارية



مراحل اجراء المقارنات المعيارية

التخطيط



- تعتبر هذه المرحلة النقطة المرجعية لعملية المقارنة من خلال تحديد مجال المقارنة
- Term of Reference

البحث



- تحليل الوضع الحالي بشكل أكثر دقة
- اختيار شريك المقارنة
- Research Current State

اجراء المقارنة



- تنفيذ عملية المقارنة وجمع المعلومات وتحليلها
- Act undertake data collection & analysis

التنفيذ



- خطة تنفيذ لأفضل الممارسات والدروس المستفادة
- Deploy communicate & implement best practices

التقييم



- تقييم مخرجات التحسين
- Evaluate the benchmarking process & outcomes

المرحلة الأولى _ التخطيط لإجراء 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	رحلة وتجربة المتعامل النتائج المتعلقة برضا المتعامل
تصميم الخدمة	تصميم وتوفير خدمات ذات قيمة مضافة النتائج المتعلقة بكفاءة تقديم الخدمة ، الوقت اللازم للحصول على الخدمة ..
علاقات الموارد البشرية	الاتصال الداخلي التوظيف والتخطيط المستقبلي لاحتياجات الموارد البشرية النتائج المتعلقة بالموارد البشرية مثل إنتاجية الموظفين ونسب الرضا الوظيفي ومعدلات استمرارية خدمة المواهب البشرية في المؤسسة ...
الإدارة المالية	تكلفة تقديم الخدمات كفاءة تحصيل الرسوم النفقات التشغيلية النتائج المتعلقة بالأداء المالي مثل دقة التخطيط المالي والعائد على الاستثمار
متطلبات جمع البيانات	

• اجتماع فريق العمل المكلف بإجراء المقارنة.

• وضع إطار زمني للتنفيذ.

• وضع قائمة بجهات توفير البيانات أو جهات يمكن تقديمها للدعم خلال التنفيذ.

• تحديد المخاطر الواجب الحذر منها.

• توزيع الأدوار والمسئوليات طبقاً للخطة الزمنية.



- 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؟

تحديد مجالات المقارنة هل هي في العمليات أم في الإجراءات أم في الممارسات أم في الهيكل التنظيمي أم في الخدمات أم في التعامل مع العملاء، ... إلخ.

ونسأل أنفسنا بعض الأسئلة مثل....

المرحلة الثانية _ البحث وتحليل الوضع الحالي:

بعد التحقق من مجال المقارنة يتم تحديد هل يتم مقارنة أي من:

- الممارسات
- الخدمات
- الإجراءات
- استراتيجية العمل.
- العمليات.
- التنظيم الإداري والوظيفي.

أي كان مجال المقارنة يجب أن نسأل عن الآتي:

- ✓ هل لدينا توثيق
- ✓ الخطوات الحرجة في التنفيذ
- ✓ هل يتم التحديث
- ✓ هل الموظفون يدركون المخرجات المطلوبة
- ✓ إدراك الموظفون لتأثيرهم في النجاح.
- ✓ هل هناك متابعة فعالة للأداء

ثم نحلل الوضع الحالي:

- هل المؤشرات تشير لأداء مستقر أم يتحسن أم يتراجع؟
- إذا كان الأداء متراجع... ما هو الاختلاف في الأداء؟
- أسباب اختلاف الأداء (تحليل واقعي)
- ما مدى الإنحراف عن المستهدف؟
- هل الاستهداف طموح أم واقعي؟
- توقعات الأداء المستقبلي.

أختيار الشريك للمقارنة:

- مدى الاستفادة المتوقعة من الشريك؟
- مدى دقة مصادر البيانات المتوفرة عن الشريك؟
- ما هي مقاييس الأداء التي سيتم مقارنتها؟

- هل يتوقع تعاون الشريك معنا؟
- تكلفة الزيارات والبدايل للحصول على البيانات.
- صيغة نقل البيانات وضمن سريتها؟

- هل تتشابه أليات عمل الشريك معنا؟
- كيفية التنسيق مع الشريك؟
- التعامل مع البيانات وتحقيق الاستفادة منها

المرحلة الثالثة _ إجراء عملية المقارنة:

ما قبل الزيارة

- تحديد الأسئلة والمحاور.
- تجهيز كافة مخططات العمل من مقاييس أو مؤشرات أو عمليات.
- توثيق الإجابات والنقاشات.
- تدوين الملاحظات.
- المستندات الداعمة لتوثيق التجربة.

تنفيذ الزيارة

- ما الذي يحققه الشريك؟
- كيف يحقق الشريك هذه النتائج؟
- لماذا يستخدم الشريك هذا النهج؟
- ما هي اختلافتنا عن الشريك في نظم وهياكل الإدارة والثقافة والإمكانيات؟
- ما هي التحديات التي تغلب عليها الشريك؟ وكيف حدث ذلك؟

تحليل الفجوات

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 ؟ وإذا 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؟
الفجوة في الأداء	<ul style="list-style-type: none">■ ما هي المقاييس الداخلية التي حققها الشريك؟ مثل الوقت والكلفة ...■ ما هي مقاييس المخرجات التي حققها الشريك مثل الإنتاجية ، الحجم ، معدل الأخطاء■ ما 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؟

الفجوة في الاداء

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

ما هي نقاط القوة التي تشارك فيها مع شريك المقارنة؟

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

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

المرحلة الرابعة _ تحديد مجالات التحسين:



حدد مجالات التحسين الرئيسية

مجال التحسين	ترتيب الأهمية	سهولة التنفيذ	الموارد المطلوبة للتنفيذ	الربط مع الخطة الاستراتيجية	الأنشطة المقترحة	توزيع المسؤوليات	فترة التنفيذ	المخاطر المتوقعة	المخرجات المتوقعة	الأثر المتوقع على مؤشرات الأداء
	مهم جداً	سهل	بشرية	مطابق						
	مهم	متوسط	مالية	مقارب						
	متوسط الأهمية	صعب	تنظيمية	ضعيف						
	غير مهم		ثقافية							
			تشريعية							

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.



جدول المقارنة المعيارية

الأثر المتوقع لتطبيق النتيجة المعيارية	النتيجة المعيارية (أوجه الاستفادة)	الوضع الداخلي المناظر		المرجعية		أوجه المقارنة	م
		نقاط الضعف	أوجه القوة	نقاط الضعف	أوجه القوة		
						معايير الاستهداف (الفئات المستهدفة)	1
						شروط تقديم الخدمة	2
						إجراءات تقديم الخدمة	3
						الإطار التنظيمي أو التشريعي المنظم للخدمة	4
						توافر الموارد (المالية، البشرية، التنظيمية)	5
						معايير جودة الخدمة	6
						متابعة الأثر (قياس تحقق الأثر)	7

أشكر لكم حسن الاستماع

المرجع الرئيسي: المقارنات المعيارية ودليل إجراءات المقارنات المعيارية. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

https://www.kace.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/%D8%B1%D9%83%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9/e4c6f4b9-1324-42c3-abf1-dde52221c0b9_%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%86%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-2.pdf