

## إدارة التميز المؤسسي

تطوير: د. عيسى الرشيد  
المراجع العلمي: أ. مطلق الشيباني  
المراجعة اللغوية: سميرة العصيمي

## دليل البرنامج التدريبي

### الهدف العام



إكساب المتدربين المعارف والمهارات

الخاصة بإدارة التميز المؤسسي في

منظمااتهم بكفاءة وفاعلية.

### الأهداف التفصيلية



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادراً على:

- شرح منظومة التميز المؤسسي، وأهميته بوضوح.
- تقييم ركائز التميز المؤسسي بجودة عالية.
- صناعة التميز المؤسسي الفعّال في جهة عمله.
- يطبق إستراتيجية الإدارة بالأهداف بكفاءة وفاعلية.
- تحليل وتقييم الأداء المؤسسي وفق منهجية الرادار.

### مدة البرنامج



يومان

### عدد ساعات البرنامج



٨ ساعات

### الفئة المستهدفة



الموظفون في القطاع غير الربحي.

## المحتوى



- المنطلقات الأساسية للتميز المؤسسي.
- ركائز التميز المؤسسي.
- صناعة التميز المؤسسي.
- الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي.
- منهجية رادار لقياس الأداء المؤسسي.

## تعارف



# اليوم التدريبي الأول

## المنطلقات الأساسية للتميز المؤسسي

١٠ دقائق



## أسئلة ونقاش ١

### السؤال المطلوب من النشاط

. ما هو تعريفك للتميز؟

. ما هو التميز المؤسسي؟

. ما هي العوامل الممكنة للتميز المؤسسي؟

## مقدمة

لم يعد نموذج "الإدارة التقليدية" القائم على تنفيذ الأوامر والمطابقة للمواصفات كافياً لضمان بقاء المنظمات في طبيعة الريادة، لذا انتقل الفكر الإداري من التركيز على "الجودة" كمنتج خالي من العيوب، إلى "التميز" كمنظومة متكاملة تشمل القيادة، والثقافة، والابتكار، وأثر القيمة المضافة لجميع المعنيين.

## مفهوم التميز

التميز هو التفرد والتفوق على أقرب الأقران

وغالباً يكون للتميز ثلاث حالات، هي: الزيادة، النقص، التفرد:

- التميز بالزيادة على المنافسين في المعايير الإيجابية، مثل: الإنتاجية، والسرعة، والوضوح (+.+)،
- التميز بالنقص عن المنافسين في المعايير السلبية، مثل: الهدر، والأخطاء (-.-).
- التميز بالتفرد بالإبداع والتجديد مثلاً: إبحار العميل أو المستفيد.

## مفهوم التميز المؤسسي

تعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التميز المؤسسي بأنه:

قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مستدامة تلبى أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة من خلال قيادة

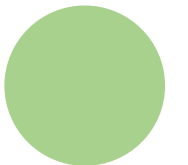
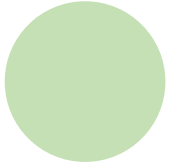
فعالة وإستراتيجية واضحة وإدارة متكاملة للموارد والعمليات.

إن مفهوم التميز المؤسسي لا يخرج عن ثلاثة محاور رئيسية:

التميز بناءً على ممارسات المنظمة.

التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.



١٠ دقائق



## أسئلة ونقاش ٢

### السؤال المطلوب من النشاط

ما هي أهمية التميز المؤسسي؟ وما مدى الحاجة بأن تكون هناك إدارة للتميز المؤسسي في أي منظمة؟

## أسباب الاهتمام بالتميز المؤسسي

زيادة حدة المنافسة وتنوعها

تنامي الاهتمام بالجودة

تطوير الأداء المؤسسي

الرغبة في الفوز بجوائز التميز

الحصول على المزيد من التمويل

تحويل المنظمة لحاضنة قيادات

15 دقيقة



## أسئلة ونقاش ٣

### السؤال المطلوب من النشاط

مع فريق مجموعتك، ناقش النقاط التالية:

- ما هي العلاقة بين الجودة والتميز؟
- ما هو الفرق بين الجودة والتميز؟
- قارن بين الجودة والتميز المؤسسي من حيث: التركيز والهدف؟

## ارتباط الجودة بالتميز المؤسسي



## الفرق بين الجودة والتميز

### التميز

أما التميز فهو يمثل الحد الأعلى.

معايير التميز غير إلزامية؛ لكنها فرصة مواتية لو أرادت الجهة أن تكون متميزةً وتحصد الجوائز.

الغرض من التميز المؤسسي؛ هو الفوز بجوائز التميز المؤسسي وفق ضوابطها ونماذجها.

### الجودة

متطلبات الجودة غالباً ما تمثل الحد الأدنى المقبول.

إن متطلبات الجودة ملزمة يجب تنفيذها.

الغرض من تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة؛ هو الحصول على الاعتراف.

## الفرق بين الجودة والتميز المؤسسي

وجه المقارنة	الجودة	التميز
التركيز	استيفاء المعايير والمتطلبات	تجاوز التوقعات وتحقيق الريادة
النطاق	المنتج أو الخدمة أو العملية	المنظمة ككل
الهدف	منع الأخطاء والعيوب	الابتكار وصناعة الميزة التنافسية

## العمل المؤسسي

إن مفهوم العمل المؤسسي يشير إلى التوثيق – أي التحول من الشفاهية إلى الكتابة في التخطيط والتنظيم والأداء

وهو:

التحول من القواعد غير الرسمية القائمة على الفرد إلى قواعد عمل رسمية تعتمد على لوائح ونظم محكمة

## تصميم نظام العمل المؤسسي



## تصميم نظام العمل المؤسسي

السياسات

اللوائح

القواعد  
التنفيذية

الإجراءات

الخطوات

**السياسات:** مجموعة القواعد والمبادئ التي تحكم سير العمل داخل المنظمة.  
وتمثل الخطوط العامة التي ترشد متخذ القرار أو المدير بكيفية التصرف.

**العوامل الواجب توفرها في السياسات:**

١ - الوضوح.

٢ - الشمول.

٣ - المرونة.

## تصميم نظام العمل المؤسسي

السياسات

اللوائح

القواعد  
التنفيذية

الإجراءات

الخطوات

**اللوائح: وهي الشكل الرسمي والمكتوب والمعتمد لكل من السياسات والإجراءات والقواعد.**

## تصميم نظام العمل المؤسسي

السياسات

اللوائح

القواعد  
التنفيذية

الإجراءات

الخطوات

القواعد التنفيذية: تحدد ما هو مسموح به من تصرفات وما هو محظور من تصرفات.

## تصميم نظام العمل المؤسسي

السياسات

اللوائح

القواعد  
التنفيذية

الإجراءات

الخطوات

**الإجراءات:** وهي الخطوات المتتالية لتنفيذ عمل معين.  
وتهتم الإجراءات بتفصيل وترجمة السياسات. وكلما طبقت المفاهيم الإدارية الحديثة كلما كانت الإجراءات أكثر فاعلية.

مثال: إجراءات الإجازات، إجراءات الالتحاق ببرنامج تدريبي.

## تصميم نظام العمل المؤسسي

الخطوات: وهي تفاصيل الإجراء.

السياسات

اللوائح

القواعد  
التنفيذية

الإجراءات

الخطوات

15 دقيقة



## أسئلة ونقاش ٤

### السؤال المطلوب من النشاط

مع فريق مجموعتك، ناقش أبرز معوقات التميز المؤسسي في المؤسسات غير الربحية (رتبها حسب المعوق الأقوى)؟

يواجه سعد مدير إحدى الجمعيات الخيرية الكثير من العقبات ولعل منها كثرة العمل الشفهي وغياب المبادرات، وقلة الاهتمام بالعمل الجماعي، نقل المعرفة، ضعف المخرجات، وتقادم الاستراتيجيات وضعف الرؤية المستقبلية، وأثر البيروقراطية على هذه الجمعية. إلا أن سعد وجد أن الخروج من هذه التحديات والصعوبات، لن يتم إلا بمشاركة وتمكين جميع العاملين في الجمعية وأن الاحتياج الأكبر يكمن في إيجاد مسار مستقبلي واضح ومحدد.

ولقد تضمن رسم هذا المسار بإيجاد جمعية عصرية غير تقليدية ومتناغمة مع الواقع تتحرك نحو فرص التميز بكل مرونة وسلاسة. ومن أجل ذلك قام سعد بعدد من الجهود لضمان الوصول إلى هذا المسار.

فشكل فريقاً ضم عدداً من ذوي الخبرة والكفاءة وركز على الاجتماعات الدورية وأسلوب العصف الذهني لحث الفريق على التفكير وتحويل الجمعية إلى حالة أكثر كفاءة. عملياً، ركز على التدريب، وبناء نظام للعمل المؤسسي وتصميم السياسات واللوائح، وإيجاد نظام مكافآت، وبناء نظام تغذية مرتدة فعال، بالإضافة إلى رصد وتلمس احتياجات المستفيدين والأثر المستدام للجمعية في محيطها الاجتماعي.

١- ما هي التحديات المعيقة للتميز المؤسسي التي واجهها سعد؟

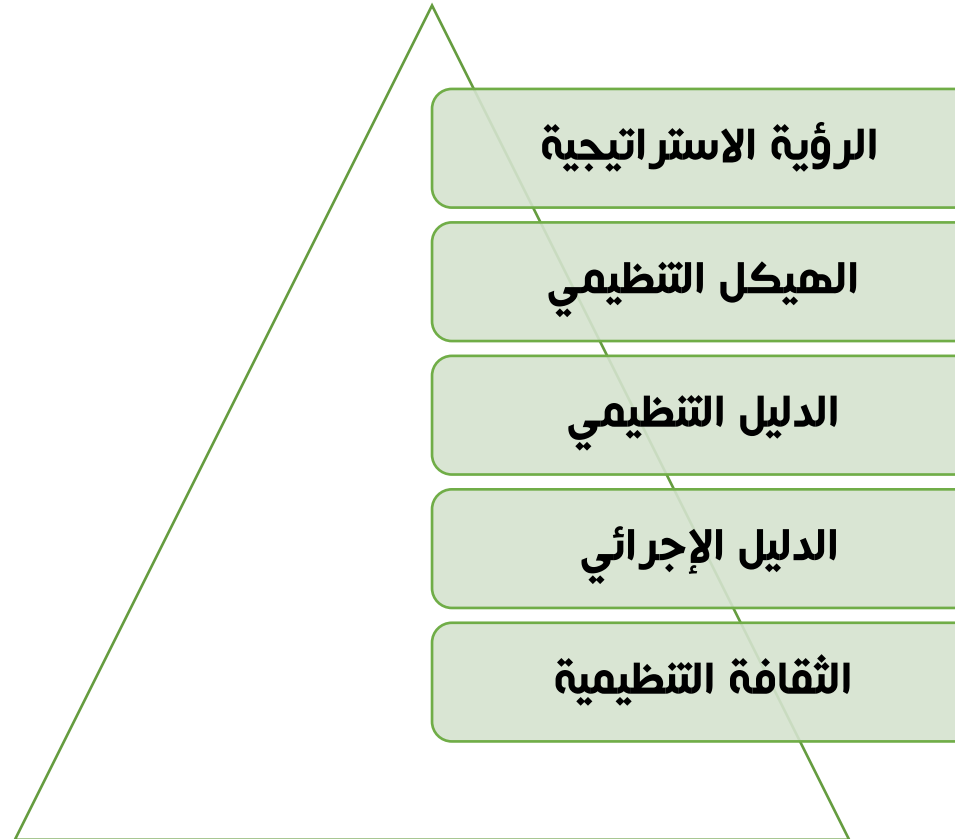
٢- ما هي الرؤية الاستراتيجية التي وضعها؟

٣- كيف استطاع تحقيق الرؤية على أرض الواقع؟

٢٠ دقيقة



## ركائز التميز المؤسسي



## ركائز التميز المؤسسي

### مفهوم الرؤية الاستراتيجية

هي جملة تعبر عن الصورة التي تطمح المنظمة أن تحققها لنفسها مستقبلاً خلال خمس أو عشر سنوات. لذلك فإن صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة تتطلب وضع حد زمن لها بحيث يوضح السنة أو السنوات التي ترغب أن تحقق رؤيتها خلالها، بمعنى أنه يمكن النظر إلى الرؤية على أنها الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى له؟ كيف تبدو في المستقبل؟ وما شكل النجاح الذي تريد أن تصل إليه؟

## ركائز التميز المؤسسي

### معايير الرؤية الاستراتيجية

- مختصرة.
- محفزة.
- جاذبة.
- ذات قيم (مثل: التميز، الأفضل، التمكين، الريادة ...)

## ركائز التميز المؤسسي

### أمثلة على الرؤية الاستراتيجية

جامعة الملك سعود: الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة.

مسك: إيجاد منظومة حيوية تمكّن المواهب السعودية الشابة من رسم مستقبل المملكة والعالم.



## تطبيق عملي ١

### السؤال المطلوب من النشاط

وفقاً لمعايير الرؤية الاستراتيجية الواردة في الصفحة السابقة، قيّم الرؤية الاستراتيجية في واحدة من المنظمات العاملة في القطاع غير الربحي.

### مفهوم الهيكل التنظيمي

إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة.

## ركائز التميز المؤسسي

### معايير الهيكل التنظيمي

- تصميم الهيكل التنظيمي هرمي، أفقي، دائري.
- مدى سلامة المُسمَّيات الواردة في الهيكل؛ من حيث الدلالة والمضمون واللغة.
- يتكون من ثلاث مستويات إدارية: عليا، وسطى تنفيذية.
- يوضح التسلسل التنظيمي بشكل سليم (إدارة عامة، إدارة، قسم، وحدة).
- آلية اتخاذ القرار، مركزية أو لا مركزية.
- مدى تفعيل العمل الجماعي؛ هل في الهيكل (مجلس، لجنة، فريق).

## ركائز التميز المؤسسي

### مثال لهيكل تنظيمي لأحد المنظمات غير الربحية



20 دقيقة



## تطبيق عملي ٢

### السؤال المطلوب من النشاط

تحقق من جودة الهيكل التنظيمي في منطمتك بمطابقتة مع معايير الهيكل التنظيمي الواردة في الصفحة السابقة.



## ركائز التميز المؤسسي

### مفهوم الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي هو عبارة عن وثيقة رسمية تسعى إلى وصف الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي. ويتم توثيق الدليل التنظيمي في كتيب تصدره الإدارة العليا في المنظمة.

## ركائز التميز المؤسسي

### معايير الدليل التنظيمي

- يوضح المُسمى كما هو في الهيكل التنظيمي.
- يتضمن معلومات وبيانات تنظيمية تفصيلية عن أهداف ونشاطات الإدارات.
- يوضح اختصاصات الوحدات التنظيمية.
- يوضح الارتباط التنظيمي لهذه الوحدات.

## ركائز التميز المؤسسي

### مفهوم الدليل الإجرائي

دليل الوصف التفصيلي لخطوات الإجراءات والعمليات الإدارية، ومثال ذلك في المنظمة الإدارية: خطوات الحصول على إجازة مرضية.

## ركائز التميز المؤسسي

### معايير الدليل الإجرائي

- يوضح السياسات العامة للمنظمة.
- يتضمن وصف التفصيلي لخطوات تنفيذ الإجراءات.
- يوضح الجهات ذات العلاقة بالإجراء الإداري.
- يحتوي على نماذج عملية.
- ولا بد أن يحتوي الدليل الإجرائي على خرائط تدفق.

## ركائز التميز المؤسسي

### مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والسلوكيات والأعراف المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وسلوكهم في مكان العمل.

## ركائز التميز المؤسسي

### معايير الثقافة التنظيمية

- تتصف بالوضوح.
- واقعية.
- القيم المعلنة هي القيم المطبقة.
- يؤمن بها الأكثرية.
- تأثيرها إيجابي.

## أمثلة على الثقافة التنظيمية

ثقافة تنظيمية سلبية	ثقافة تنظيمية إيجابية
التأخر والغياب	الالتزام بالمواعيد
الإهمال في العمل	جودة العمل والإنتاجية
العمل الفردي وعدم نقل المعرفة	التعاون والعمل الجماعي
تجاهل القيم والسياسات التنظيمية	الالتزام التنظيمي

١٥ دقيقة



## أسئلة ونقاش هـ

يعتبر القطاع غير الربحي من أهم القطاعات والذي يتميز بطبيعته الاجتماعية والتنمية وبالمقابل يحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تسهم في تحقيق أهدافه.

### السؤال المطلوب من النشاط

ناقش مع أعضاء المجموعة بشكل نقاط أهمية الثقافة التنظيمية في المنشآت غير الربحية؟ واقترح الآليات المناسبة لدعم ثقافة التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

# اليوم التدريبي الثاني

## صناعة التميز المؤسسي

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

تعد فلسفة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) أحد المرتكزات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تمثل نقلة نوعية من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية وتوجيه الأوامر إلى نموذج إداري حديث يركز على النتائج والمشاركة الفعالة.

يُعرف نظام الإدارة بالأهداف بأنه منهجية إستراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التكامل بين الغايات التنظيمية العليا وبين الأداء الفردي للعاملين.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

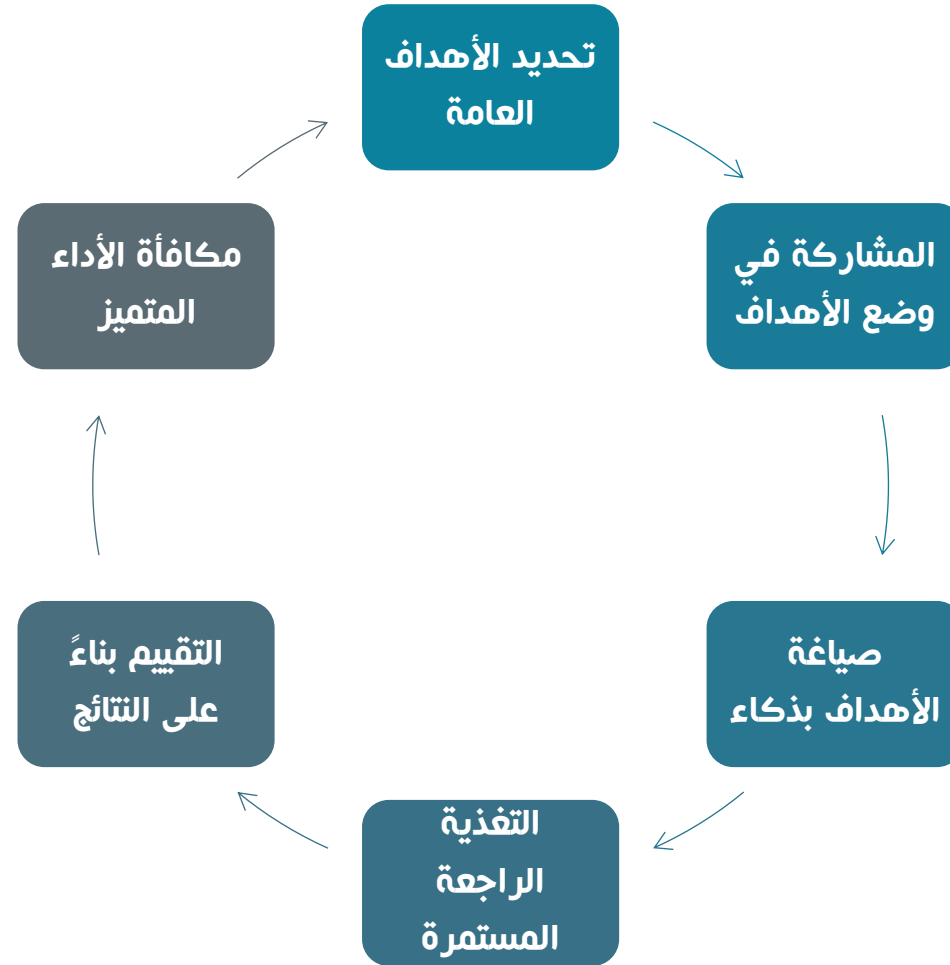
تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على فكرة بسيطة لكنها عميقة:

بدلاً من التركيز فقط على "كيف" نؤدي العمل؟

نركز على "ماذا" نريد أن نحقق في النهاية؟

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية لإدارة بالأهداف



## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية لإدارة بالأهداف

#### ١- تحديد الأهداف العامة

- تحدد الأهداف العامة بطريقة تسلسل الأهداف.
- تبدأ العملية من رؤية المنظمة ككل، ثم تتفرع إلى أهداف للقطاعات، ثم للأقسام، وصولاً إلى الأفراد.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية لإدارة بالأهداف

#### ٢- المشاركة في وضع الأهداف

- أسلوب الإدارة بالأهداف يوفر أكبر قدر من المشاركة للعاملين في التخطيط والإنجاز وقياسه.
- في الإدارة بالأهداف، لا يتم فرض الأهداف من الأعلى إلى الأسفل، بل يتم تحديدها من خلال جلسات نقاشية بين المدير والموظف. فعندما يشارك الموظف في صياغة هدفه يزداد التزامه المعنوي.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية للإدارة بالأهداف

#### ٣- صياغة الأهداف بذكاء

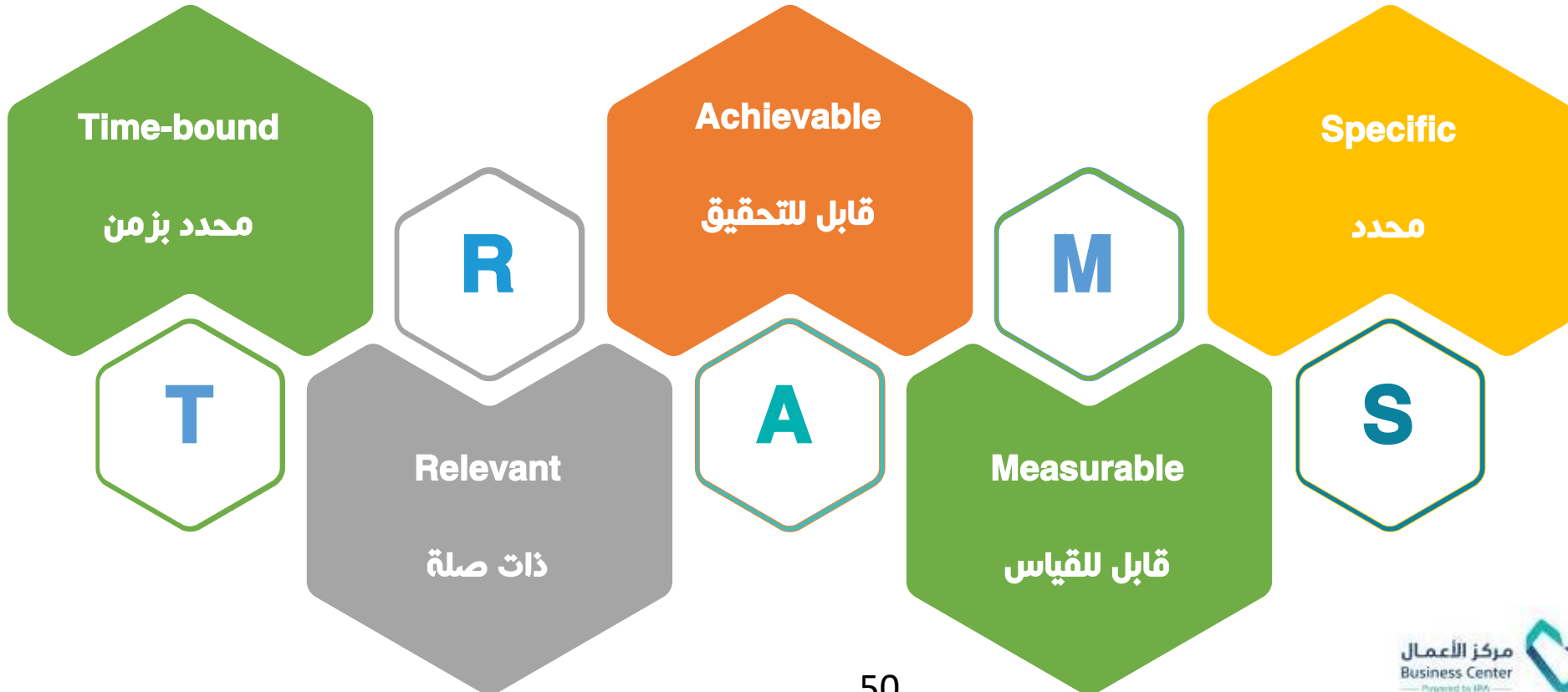
لا تقبل الإدارة بالأهداف الأهداف الغامضة مثل "تحسين الأداء". يجب أن يكون كل هدف:

- محددًا: واضح وغير غامض.
- قابلاً للقياس: يحتوي على أرقام أو مؤشرات.
- قابلاً للتحقيق: واقعي وليس مستحيلًا.
- مرتبطًا بالواقع: يخدم طبيعة العمل.
- محددًا بزمن له تاريخ بداية ونهاية.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية للإدارة بالأهداف

#### ٣- صياغة الأهداف بنكاء



## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية للإدارة بالأهداف

#### ٤- التغذية الراجعة المستمرة

- لا تنتظر الإدارة بالأهداف نهاية السنة لتقييم الأداء بل تعتمد على المراجعة الدورية الشهرية أو ربع سنوية لمناقشة التقدم المحرز.
- إذا كان هناك انحراف عن المسار، يتم تصحيحه فوراً بدلاً من تفاقم المشكلة.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية لإدارة بالأهداف

#### هـ- التقييم بناءً على النتائج

- في نهاية الفترة المحددة، يكون المعيار الوحيد للتميز هو: "هل تحقق الهدف المتفق عليه أم لا؟". التقييم هنا موضوعي تماماً بعيداً عن المحاباة أو الآراء الشخصية.

## الإدارة بالأهداف كمدخل لصناعة التميز المؤسسي

### الخطوات التنفيذية للإدارة بالأهداف

#### ٦- مكافأة الأداء المتميز

وقد تأخذ مكافأة الأداء المتميز أشكالاً متعددة، مثل:

مادية: علاوات أداء، مكافأة سنوية... إلخ.

غير مادية: ترقية، تقدير شخصي (شهادات تقدير)، فرص تدريب، إجازات مدفوعة، أو مكافآت عينية.

## مثال تطبيقي على الخطوات التنفيذية لإدارة بالأهداف

الجهة: كلية في جامعة غير ربحية  
الغرض من استخدام منهجية الإدارة بالأهداف: معالجة مشكلة انخفاض نسبة رضا الطلاب عن الخدمات الأكاديمية (٦٥٪).

**الخطوة الأولى: تحديد الهدف العام**  
رفع رضا الطلاب إلى ٨٥٪ خلال عام دراسي.

**الخطوة الثانية: المشاركة في وضع الهدف**  
اجتماع بين عميد الكلية، رؤساء الأقسام، ممثلين عن الطلاب، ووحدة الجودة لتحديد أسباب الانخفاض.

**الخطوة الثالثة: صياغة الهدف بطريقة SMART**  
رفع نسبة رضا الطلاب عن الخدمات الأكاديمية من ٦٥٪ إلى ٨٥٪ بنهاية الفصل الثاني، عبر تحسين سرعة الرد على الاستفسارات وتقليل مدة إنجاز المعاملات إلى ٤٨ ساعة.

**الخطوة الرابعة: التغذية الراجعة المستمرة**  
استبيان إلكتروني قصير نهاية كل شهر + تقرير متابعة شهري.

**الخطوة الخامسة: التقييم بناءً على النتائج**  
قياس نسبة الرضا الفعلية ومقارنة النتائج بالمستهدف.

**الخطوة السادسة: مكافأة الأداء المتميز**  
تكريم القسم الأعلى تحسناً + شهادة تقدير للموظفين المتميزين.



## تطبيق عملي ٣ – عدد المشاركين: ٤-٥ في كل مجموعة

### خطوات التطبيق:

#### المرحلة الأولى: توزيع الأدوار (٥ دقائق)

يتم تقسيم كل مجموعة إلى الأدوار التالية:

١. الإدارة العليا
٢. مدير إدارة
٣. موظف
٤. مسؤول جودة

#### المرحلة الثانية: سيناريو تطبيقي (١٥ دقيقة)

السيناريو: مؤسسة غير ربحية تعمل في مجال محو الأمية تسعى لرفع مستوى رضا المستفيدين من ٧٠٪ إلى ٩٠٪ خلال عام.

المطلوب من كل مجموعة تطبيق الخطوات التنفيذية الست للإدارة بالأهداف:

١. تحديد الهدف العام للمؤسسة.
٢. إشراك الأطراف في وضع الهدف.
٣. صياغة الهدف بطريقة SMART
٤. اقتراح آلية تنفيذ راجعة مستمرة.
٥. وضع آلية تقييم قائمة على النتائج.
٦. تصميم نظام مكافأة للأداء المتميز.

#### المرحلة الثالثة: العرض والمناقشة (١٠ دقائق)

## حالة دراسية ٢ جامعة "المبادرة" غير الربحية

جامعة غير ربحية تعتمد على رسوم رمزية وتبرعات مجتمعية. سعت لتحقيق التميز المؤسسي لتحسين سمعتها الأكاديمية واستدامتها المالية. شكّلت فريقاً رسمياً للتميز، وحددت أهدافاً طموحة، لكنها لم تربطها بمؤشرات أداء دقيقة. في تقييم الوضع الراهن، ركزت على الجوانب الأكاديمية وأغفلت التحليل المالي ورضا المتبرعين. عند تحديد الأولويات، قررت إطلاق برامج جديدة دون دراسة الطاقة الاستيعابية. أعدت خطة تنفيذية، لكن دون جدول زمني واضح أو آلية لإدارة المخاطر. في مرحلة المتابعة، لم تُعقد اجتماعات مراجعة منتظمة، فتعثرت بعض المبادرات وتأخرت أخرى.

### أسئلة تحليلية

١. حلّ تكامل المراحل الخمس في هذه الحالة. أين حدث الانقطاع؟
٢. ما أثر تجاهل بعض أصحاب المصلحة في مرحلة التقييم؟
٣. كيف يؤثر غياب مؤشرات SMART على المتابعة والتقييم؟
٤. اقترح آلية متابعة دورية تعزز التحسين المستمر.

٢٠ دقيقة



## مراحل صناعة التميز المؤسسي

### المرحلة الأولى

- تشكيل فريق إدارة التميز المؤسسي.

### المرحلة الثانية

- تقييم الوُضْع الراهن للمنظمة.

### المرحلة الثالثة

- تحديد أولويات التطوير المؤسسي.

### المرحلة الرابعة

- تصميم و إعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.

### المرحلة الخامسة

- متابعة وتقويم الأداء.

### تشكيل فريق إدارة التميز المؤسسي

### المرحلة الأولى

ويتم في هذه المرحلة تشكيل فريق عمل داخل المنظمة لقيادة جودة الأداء والتطوير المؤسسي، ومن أبرز مهامه ما يلي:

• القيام بعمليات التوعية اللازمة بأهمية التميز والجودة في الأداء.

• إيجاد ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بالتنسيق مع الإدارة العليا.

• وضع التصورات، والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء.

• إيجاد نظام للتمييز.

• تقدير الموارد اللازمة للتمييز المؤسسي.

### المرحلة الثانية

### تقييم الوُضْع الراهن للمنظمة

ويتم في هذه المرحلة التقييم الذاتي للمنظمة، وتشمل:

- تحديد نقاط القوة في مختلف مجالات العمل لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.
- تحديد نقاط الضعف في مختلف مجالات العمل للتغلب عليها.
- التعرف على إمكانات المنظمة وقدراتها.
- التعرف على احتياجات المنظمة ومتطلباتها.

## مراحل صناعة التميز المؤسسي

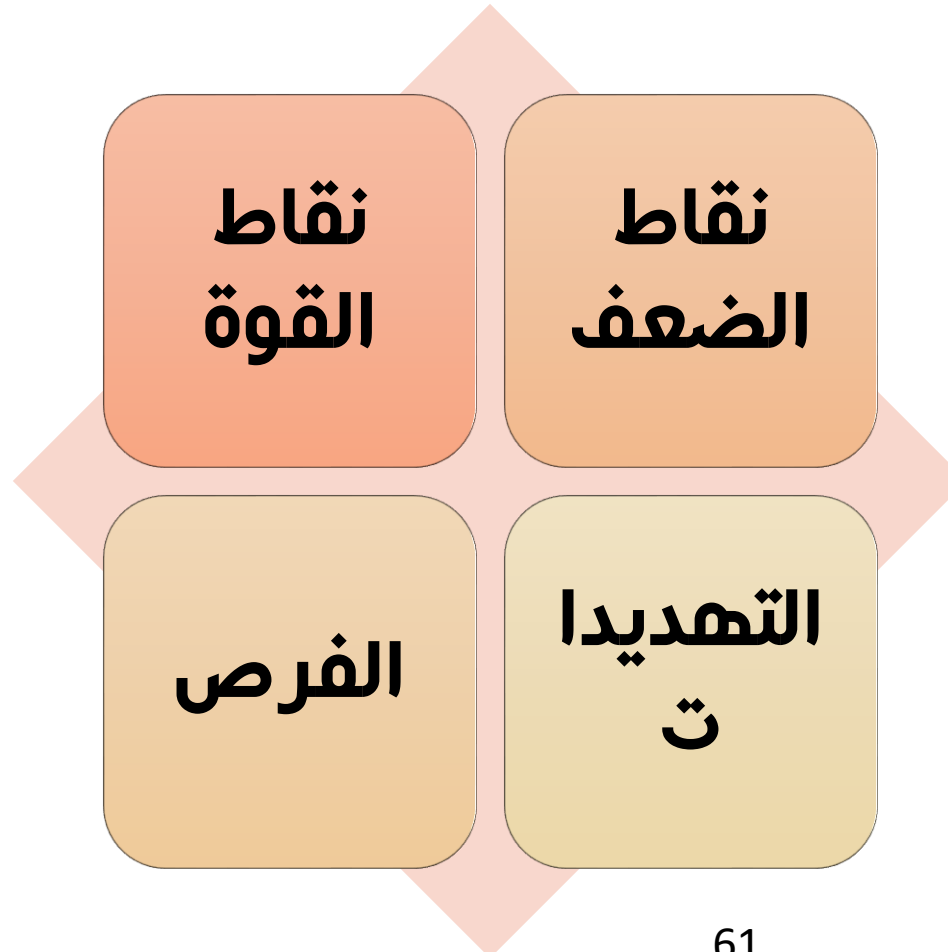
### المرحلة الثانية

### تقييم الوُضْع الراهن للمنظمة

#### التغيير يبدأ بفهم الواقع

في مرحلة تحليل الوضع الراهن لا بد أن يراعي الفريق المكلف النزاهة والحياد وأن يصف واقع المنظمة كما هو، دون عواطف. وأن يجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة لدينا؟
- ما هي نقاط الضعف؟
- ما هي الفرص المتاحة أمامنا؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهنا؟



أداة تحليل نقاط القوة  
والضعف والفرص  
والتحديات SWOT

## مراحل صناعة التميز المؤسسي

### المرحلة الثالثة

### تحديد أولويات التطوير المؤسسي

ويتم في هذه المرحلة:

- تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في إنتاجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها.
- مناقشة أسباب فجوات الأداء التي تؤثر سلباً على الإنتاجية.
- تحديد أولويات التطوير المؤسسي.
- اتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير المؤسسي.

## مراحل صناعة التميز المؤسسي

### المرحلة الرابعة

### تصميم و إعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي

وتشتمل هذه المرحلة على التالي:

- تشكيل فريق عمل متخصص وقادر على بناء مثل تلك الخطط.
- تحديد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ الخطة والوقت اللازم للتنفيذ.
- صياغة الأهداف العامة لخطط التطوير المؤسسي وفقاً لنموذج الإدارة بالأهداف.
- تحديد استراتيجيات العمل.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- تحديد مؤشرات الأداء التي ستستخدم لتقييم نجاح الخطة.
- نشر التعليمات المتعلقة بالتنفيذ لكافة القطاعات والإدارات.
- تنفيذ خطة التميز المؤسسي على الواقع.

## مراحل صناعة التميز المؤسسي

### متابعة وتقويم الأداء

### المرحلة الخامسة

يتم في هذه المرحلة متابعة وتقويم الأداء كما يلي:

- تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء.
- توعية الفريق بأساليب متابعة وتقييم الأداء وفقاً للأنشطة الموجودة بالخطّة.
- الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة.
- تحديد أوجه القصور وتلافيها أولاً بأول.
- مراجعة التنفيذ بصورة دورية؛ للتأكد من فاعلية الخطط.

## مثال تطبيقي على مراحل صناعة التميز المؤسسي

قررت جامعة "الريادة" – وهي جامعة غير ربحية متوسطة الحجم – تبني مشروع شامل لصناعة التميز المؤسسي بعد ملاحظتها انخفاض مستوى رضا الطلبة، وضعف ترتيبها في التصنيفات المحلية، وتزايد شكاوى الموظفين من غموض الإجراءات. اعتمدت الإدارة العليا نموذجاً مكوناً من خمس مراحل لصناعة التميز المؤسسي:

### المرحلة الأولى: تشكيل فريق إدارة التميز المؤسسي:

تم تشكيل فريق برئاسة وكيل الجامعة للتطوير، وعضوية ممثلين من: الجودة، الموارد البشرية، الشؤون الأكاديمية.

### المرحلة الثانية: تقييم الوضع الراهن للمنظمة:

أجرى الفريق استبيانات رضا للطلبة والموظفين، وحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### المرحلة الثالثة: تحديد أولويات التطوير المؤسسي:

بناء على تقارير تقييم الوضع الراهن حددت الجامعة ثلاث أولويات للتطوير: التحول الرقمي، تحسين تجربة الطالب، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

### المرحلة الرابعة: تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي:

تم إعداد خطة لمدة سنتين تضمنت: ١٢ مبادرة تطويرية، مؤشرات أداء رئيسية، ميزانية تقديرية، وضع جدول زمني دقيق لكل مبادرة.

### المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الأداء:

بعد عام من التنفيذ: تحسن رضا الطلبة بنسبة ٨٪، وتحقيق تقدم واضح في التحول الرقمي، واجهت بعض المبادرات مقاومة من بعض الموظفين.



## تطبيق عملي ٤

٢٥ دقيقة



### المطلوب من النشاط

تم استعراض مثال تطبيقي على مراحل صناعة التميز المؤسسي الخمس على إحدى

الجامعات غير الربحية.

والمطلوب مع مجموعتك إعداد مشروع شامل لصناعة التميز المؤسسي في منظمة

في القطاع غير الربحي تختارها المجموعة، مع الأخذ بالاعتبار التسلسل المنطقي

للمراحل الخمس.



## حالة دراسية ٣ مؤسسة "أثر" التنموية

قررت مؤسسة "أثر" غير الربحية، المتخصصة في تمكين الأسر المنتجة، تطبيق منهجية التميز المؤسسي بعد تراجع أثر برامجها رغم زيادة عدد المستفيدين. بدأت بتشكيل فريق لإدارة التميز من مديري الإدارات فقط، دون إشراك العاملين الميدانيين. في مرحلة تقييم الوضع الراهن، اعتمد الفريق على تقارير داخلية قديمة ولم يُجر تحليل فجوات أو استطلاعاً للمستفيدين. عند تحديد الأولويات، ركزت الإدارة على التوسع الجغرافي بدل تحسين جودة البرامج. أُعدت خطة تشغيلية عامة بمؤشرات كمية (عدد المستفيدين)، دون مؤشرات نوعية لقياس الأثر. بعد عام، زاد عدد المسجلين لكن لم يتحسن مستوى دخل الأسر المستفيدة، وظهرت مقاومة داخلية بسبب ضغط العمل.

### أسئلة تحليلية

١. ما الخلل في مرحلة تشكيل فريق التميز؟
٢. كيف أثر ضعف تقييم الوضع الراهن على اختيار الأولويات؟
٣. ما الفرق بين مؤشرات "الكم" و"الأثر" في هذه الحالة؟
٤. ما الإجراء التصحيحي الذي تعيد به المؤسسة مسار التميز؟

٢٠ دقيقة



## نموذج التميز الأوروبي EFQM

نموذج EFQM يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول" ويتكوّن من سبعة معايير رئيسية مُقسّمة إلى ثلاثة مجالات:

### المجال الثالث: النتائج

٦- انطباعات أصحاب المصلحة.

٧- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

### المجال الثاني: التنفيذ

٣- إشراك أصحاب المصلحة.

٤- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة.

٥- إدارة الأداء، وقيادة التحول.

### المجال الأول: الاتجاه

١- الغاية، والرؤية، والاستراتيجية.

٢- القيادة، والتنظيم، والثقافة

المؤسسية.

## منهجية رادار لقياس الأداء المؤسسي

### صناعة التميز المؤسسي RADAR



منهجية RADAR هي إطار تقييم شامل وأداة إدارية تُستخدم ضمن نموذج التميز التابع للمؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) لقياس وتحسين الأداء المؤسسي.

## منهجية رادار لقياس الأداء المؤسسي

### صناعة التميز المؤسسي RADAR

### عناصر منهجية رادار:

- **النتائج (R)** تحديد الأهداف المراد قياسها، وتحديد النتائج المرغوبة ومقارنتها بالنتائج المحققة. ماذا نريد أن نحقق؟
- **المنهجية (A)** تطوير أساليب، استراتيجيات، وخطة عمل واضحة لتحقيق النتائج المستهدفة. ما هي خطة الوصول؟
- **التطبيق (D)** تنفيذ ونشر المنهجيات والأساليب المعتمدة بشكل منظم في كافة أرجاء المؤسسة. ما هي آليات التنفيذ؟
- **المراجعة والتقييم (A&R)** رصد، قياس، ومراجعة الأداء لضمان التعلم المستمر واتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسينية. كيف نحسن؟

## منهجية رادار لقياس الأداء المؤسسي

### مثال تطبيقي

**في أحد المنظمات الصحية غير الربحية، يُستخدم نظام RADAR لإدارة ملف ارتفاع معدل دوران الموظفين:**

○ **النتائج (R)** يهدف النظام إلى خفض معدل دوران الموظفين من ٣٠٪ إلى ١٠٪ خلال ستة أشهر.

○ **المنهجية (A)** تطبيق سياسة "العمل المرن" ومنح بدل صحي لكل موظف.

○ **التطبيق (D)** تُضاف السياسة إلى دليل الإجراءات وتُفَعَّل فوراً؛ ويعقد المدراء اجتماعات فردية للتأكد من فهم الجميع لكيفية

تطبيق سياسة العمل المرن والحصول على البدل.

○ **المراجعة والتقييم (A&R)** بعد ستة أشهر، يتم نشر استطلاع رأي عبر البريد الإلكتروني لقياس الفاعلية والتحسين.



## تطبيق عملي ٥

### السؤال المطلوب من النشاط

تم استعراض عناصر منهجية الرادار. والمطلوب مع مجموعتك تطبيق المنهجية على مشروع أو مهمة تختارها المجموعة من واقع بيئة العمل.

شكراً لكم

د. عيسى الرشيدى  
[alrashidie@ipa.edu.sa](mailto:alrashidie@ipa.edu.sa)

## المراجع العربية

- البيشي محمد ناصر، (٢٠٢٢). حلقة تطبيقية بعنوان التميز المؤسسي. الرياض. معهد الإدارة العامة.
- النجار فريد، (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي. الإسكندرية، منشأة دار المعارف للنشر والتوزيع.
- المليجي رضا، (٢٠١٢). ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة، <https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>. مسترجع (٢٠٢٦/٢/٢٠).
- عصفور، محمد شاكر. ٢٠١٦. أصول التنظيم والأساليب. دار المسيرة للنشر والتوزيع .

## المراجع الأجنبية

**Jay R. Galbraith, (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business**

**Unit and Enterprise Levels. JOSSEY-BASS, Third edition.**

**Northcote Parkinson, (2006). Excellence in Management. USA, Vision Books.**

**Oakland John, (2012). Oakland in Quality Management. New York, U.S.A, Routledge.**

**Silva Michelle, (2018). Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the**

**New Age. New York, U.S.A, Routledge.**