



أخصائي الجودة في القطاع غير الربحي

(التميّز المؤسسي)

تنفيذ أ. سامي الحربي

التميز المؤسسي

مدة البرنامج



يومان

عدد ساعات البرنامج



٨ ساعات تدريبية

الفئة المستهدفة



موظفو القطاع غير الربحي.

الهدف العام



تنمية مهارات المتدربين في مجال التميز المؤسسي

الأهداف التفصيلية



- في نهاية المادة العلمية، يتوقع أن يكون المتدرب/ة قادرًا على:
- شرح أساسيات التميز المؤسسي وأهمية التميز المؤسسي بوضوح.
 - فهم الفروقات بين الجودة والتميز المؤسسي.
 - صناعة التميز المؤسسي الفعال في جهة عمله.
 - تحليل معايير التميز المؤسسي وفق الجائزة الأوروبية للتميز EFQM.
 - تحليل معايير التميز المؤسسي وفق جائزة الملك عبدالعزيز للجودة.

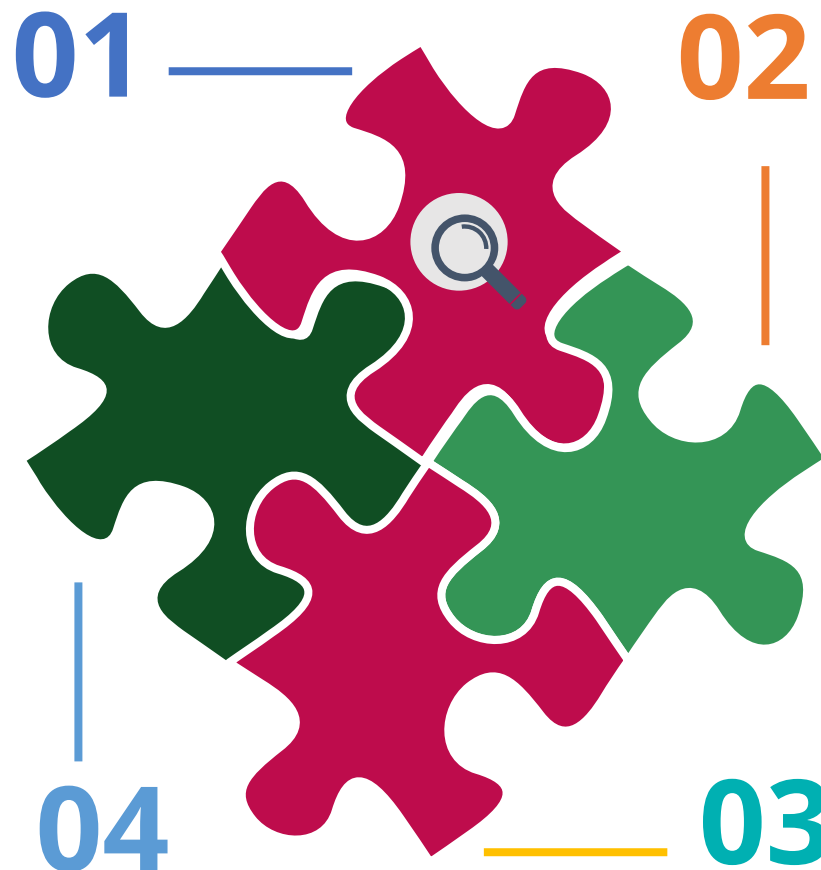
الموضوعات

- الموضوع الأول: المنطلقات الأساسية في التميز المؤسسي.
- الموضوع الثاني: صناعة التميز المؤسسي.
- الموضوع الثالث: العلاقة بين الجودة والتميز المؤسسي.
- الموضوع الرابع: نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- الموضوع الخامس: نموذج الملك عبدالعزيز للجودة – سعيًا نحو التميز.



الأنشطة التدريبية

الحالات الدراسية



التمارين

الأفلام التدريبية

الألعاب التدريبية



اليوم التدريبي الأول

المنطلقات الأساسية في التميز المؤسسي



كسر الجليد

بطاقة تعارف





التعريف بعضو هيئة التدريب

أ. سامي الحربي – إدارة برامج الموارد البشرية



توطين القدرات
TAWTEEN ALQUDRAT



• البريد الإلكتروني: Alharbis@ipa.edu.sa

• رقم التواصل: 0594248228





«محاولة تطبيق افكار جديدة بواسطة رجال يعتقون افكاراً قديمة هي مضيعة للجهد والوقت» هل تتفق؟





10 دقائق

أسئلة ونقاش (١)

السؤال المطلوب من النشاط

- ماذا يتبادر إلى ذهنك عند سماع كلمة التميز؟
- كيف تتميز المؤسسة؟
- ما هو التميز المؤسسي؟

مقدمة

في بدايات القرن العشرين بدأ الاهتمام يتزايد حول التميُّز كمفهوم عندما أصدر توم بيترز Thomas J Peters وروبرت ووترمان Robert H. Waterman كتابهما الشهير بعنوان "البحث عن التميُّز". "In Search of Excellence".

اليوم وفي عالم الأعمال المتسارع والمتغير باستمرار، يبرز لنا مفهوم التميُّز المؤسسي كمفتاح رئيسي لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والبقاء على قمة التنافسية من خلال التطوير والتحسين المستمر. إن التميُّز المؤسسي ليس مجرد مصطلح، بل هو رؤية تستند إلى استراتيجيات محكمة وسياسات فعّالة، تهدف إلى بناء هوية فريدة تتسم بالتميُّز في جميع جوانب العمل.



مفهوم التميز المؤسسي

ورد استخدام مصطلح التميز في القرآن الكريم للدلالة على التفرد والتفوق، حيث قال تعالى في كتابة الكريم (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ) (سورة آل عمران: ١١٠)

التميز يشير إلى القدرة على التفرد والتفوق عند تقديم الخدمات أو إنتاج السلع.

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

- التفوق بالزيادة على المنافسين في المعايير الإيجابية، مثل: الإنتاجية، السرعة، والوضوح.
- التميز بالنقص عن المنافسين في المعايير السلبية، مثل: الهدر، والأخطاء.
- التفرد بالإبداع والتجديد مثلاً: تكون للمؤسسة أو للفرد - أو لكلاهما - السبق في إسعاد المتعاملين والمستفيدين.

أنواع التميز

أولاً: التميز على مستوى الأفراد: ويعني قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبقة يتفوق بها على الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرُّض للخطأ، أو الانحراف من خلال التخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر.

وكمثالٍ على ذلك ما ورد في جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز من معايير للموظف المثالي، ومنها:

أ- الالتزام الكامل بالقيم والسلوكيات المهنية والمظهر العام وأخلاقيات العمل.

ب- المعرفة والإلمام بجميع المهام والاختصاصات الوظيفية الموكلة إليه.

ت- السعي نحو التطوير الذاتي وتنمية القدرات والمهارات والمعارف؛ من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية، والمشاركة في الفعاليات الداخلية والخارجية.

التميز على مستوى الأفراد

- وكمثالٍ على ذلك ما ورد في جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز من معايير للموظف المثالي، ومنها:
- ث. الدقة والجودة في أداء المهام الوظيفية، وازدياد الإنتاجية في العمل.
 - ج. التواصل مع الزملاء في العمل والمشاركة ضمن الفريق الواحد.
 - ح. تقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات التطويرية؛ بهدف حلّ المشكلات والمعوقات.
 - خ. استخدام الأسلوب الأمثل في كسب رضا المتعاملين.

أنواع التميز

ثانياً: التميز على مستوى المنظمة:

التميز على مستوى المنظمة يشير إلى بُعدين هما:

- ١- البُعد الأول: وجود رغبة لدى الإدارة في تحقيق التميز؛ بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كلِّ مَنْ ينافسها؛ بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- ٢- البُعد الثاني: وجود تطبيق بمعنى أن كلَّ ما صدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يتسم بالتميز؛ أي: الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويُرى الفرص الحقيقية؛ كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذًا صحيحًا وتامًا من أول مرة.

التميز المؤسسي

هو عملية استراتيجية تهدف لتحقيق التميز والأداء الاستثنائي في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك العمليات، والابتكار، والمشاركة الفعالة للعاملين.

التميز المؤسسي: هو إجمالي الجهود التي تبذلها المؤسسات؛ من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن ينافسونها في تقديم نفس الخدمة أو السلعة؛ سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

وفي هذا السياق أكد خادم الحرمين في وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن تكون المملكة العربية السعودية نموذجاً ناجحاً ورائداً، وقال ما نصُّه:

"هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة"

الفوائد المتوقعة من العمل المؤسسي:

تتلخّص أهمُّ الفوائد والنتائج المتوقعة عند تطبيق المنظمة لأسلوب العمل المؤسسي على النحو التالي:

- التمكينُ من نقل خبرات المنشأة الحالية للأجيال القادمة.
- توفيرُ المعلومات، وجعلها في متناول كلِّ مَنْ يحتاج إليها بسرعة وسهولة.
- إنجاز العمل بشكلٍ سريع.
- التركيزُ على النتائج وليس الأنشطة.
- تقليص الفروق الفردية بين العاملين.
- تيسير التحوُّل من البيئة الورقية إلى البيئة الإلكترونية.
- تبسيط عملية اتخاذ القرارات.
- تطبيق مبادئ الجودة.
- تحقيق العدل والمصداقية.



10 دقائق

تمرين (١)

السؤال المطلوب من النشاط

- اذكر عددًا من الأسباب الدالة على أهمية التميّز المؤسسي؟

أهمية التميز

١

زيادة حِدَّة المنافسة وتنوُّعها

٤

ثورة تكنولوجيا المعلومات

٥

توفر أدبيات في تطوير الأداء
المؤسسي

٣

تنامي الاهتمام بالجودة

٦

الرَّغبة في الفوز بجوائز التميز

أهمية التميز

٧

رفع القيمة السوقية
للمنظمة

١٠

المزيد من فرص ترشيح
منسوبيها في اللجان المهمة

٩

الحصول على المزيد من
التمويل

تطوير الأداء المؤسسي



أسئلة ونقاش (1)

الزمن: 15 دقيقة.



الهدف: أن يشرح المتدرب أهمية التميز المؤسسي.



السؤال المطلوب من النشاط:

العمل على شكل ندوة يتحدّث فيها ضيفٌ من المشاركين عن - ماذا لو - لم نطبّق التميّز المؤسسي، ثم يفتح المجال لبقية المشاركين للاستفسار أو الاضافة.



ماذا لو - لم نطبّق التميّز المؤسسي

• تراجع الأداء العام: غياب التميّز يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعالية العمليات، مما ينعكس سلبًا على النتائج.

• انخفاض رضا العملاء: عدم وجود أنظمة تركز على الجودة والاحترافية يؤدي إلى تجربة عملاء سيئة وخسارة الثقة في المنظمة.

• ضعف في القيادة واتخاذ القرار: بدون إطار واضح للتميّز، قد تصبح القرارات عشوائية وغير مبنية على بيانات وتحليل دقيق.

• ارتفاع معدلات الهدر والتكاليف: غياب التحسين المستمر يؤدي إلى تكرار الأخطاء وهدر الموارد.

• تراجع الروح المعنوية للموظفين: غياب رؤية واضحة وثقافة أداء عالية يُشعر الموظفين بعدم التقدير ويؤثر على تحفيزهم.

ماذا لو - لم نطبّق التميّز المؤسسي

- فقدان التنافسية: المنظمات الأخرى التي تطبق التميّز المؤسسي ستتفوق بسرعة، مما يؤدي إلى تراجع المنظمة في السوق.
- عدم القدرة على التكيف مع التغييرات: التميّز المؤسسي يعزز من مرونة المنظمة، وبدونه تصبح المنظمة أكثر عرضة للصدمات.
- غياب الابتكار: التميّز يشجع على الإبداع والتجديد، وبدونه تصبح العمليات روتينية وتفتقر للتجديد.
- ضعف السمعة المؤسسية: قد تنعكس نتائج العمل السلبية على سمعة المنظمة وتؤثر على صورتها أمام المجتمع والمستثمرين.



تمرين (2)

الزمن: 10 دقائق.

 **الهدف:** أن يستنتج المتدرب الفوائد من تجارب التميز المؤسسي.

السؤال المطلوب من النشاط:

إذا كانت لديك تجربة في التميز المؤسسي، قم بسردها من أربعة محاور:

- موجز عن التجربة:
- كيف طُبِّقت؟
- ما هي المنافع التي حققتها المنظمة من تطبيقها؟
- ما هي الآثار السلبية لو وُجِدَت؟

أهداف إدارة التميز المؤسسي

بناء سمعة قوية للمؤسسة

من خلال التميز في تقديم خدمات أو منتجات تفوق رضا المستفيدين.

بناء مستقبل مستدام

من خلال توجيه الأهداف التي تدعم الاستدامة وتشجع على التفكير بالطرق البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

تحسين مرونة المؤسسة

من خلال بناء هيكل مؤسسية قادرة على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال.

تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسة

من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

تحسين القدرات المؤسسية

من خلال تعزيز الكفاءة والقدرة على التكيف والتطور.



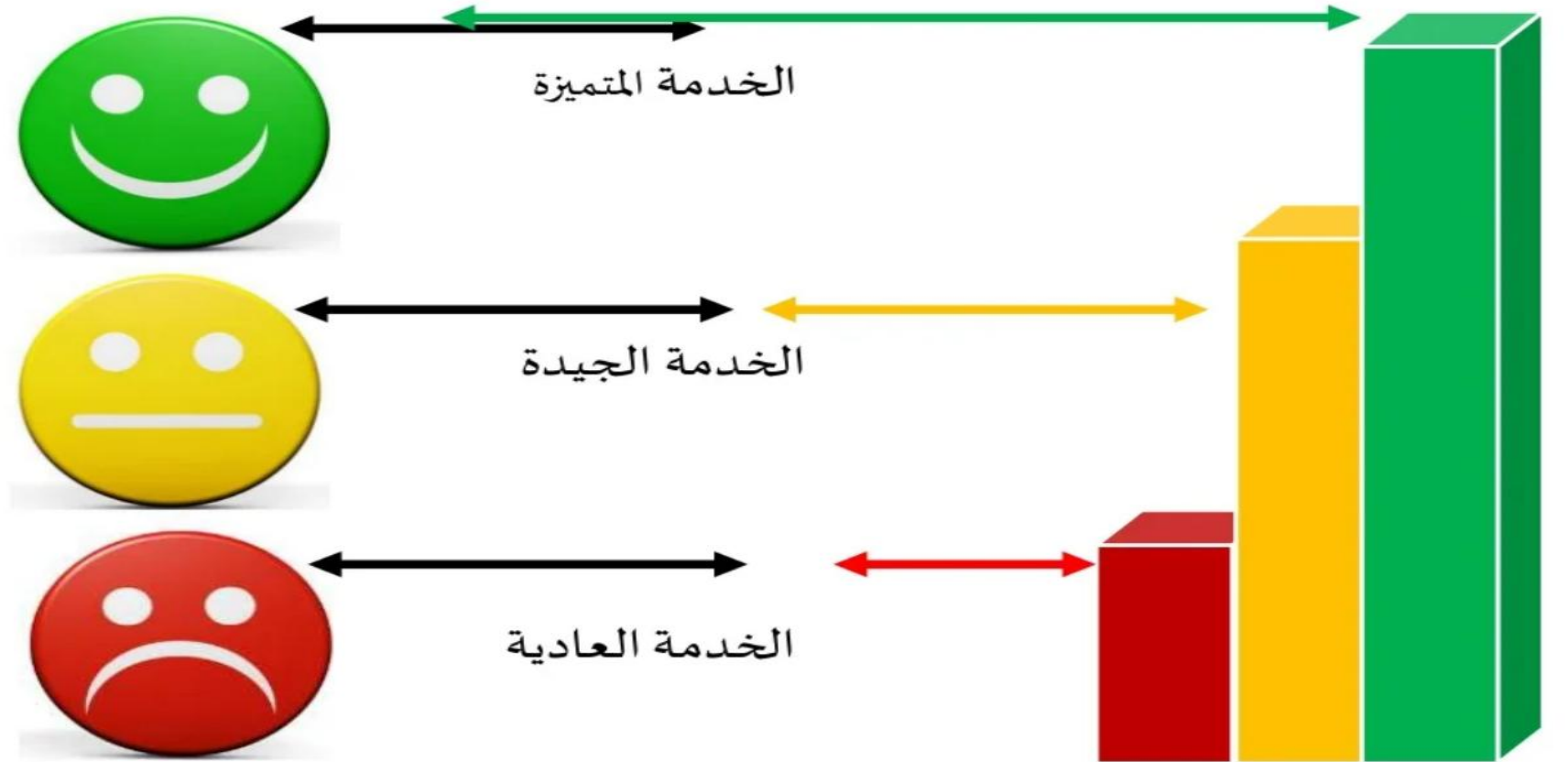
الصورة الذهنية:



مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث
King Faisal Specialist Hospital & Research Centre
مؤسسة عامة. Gen. Org.



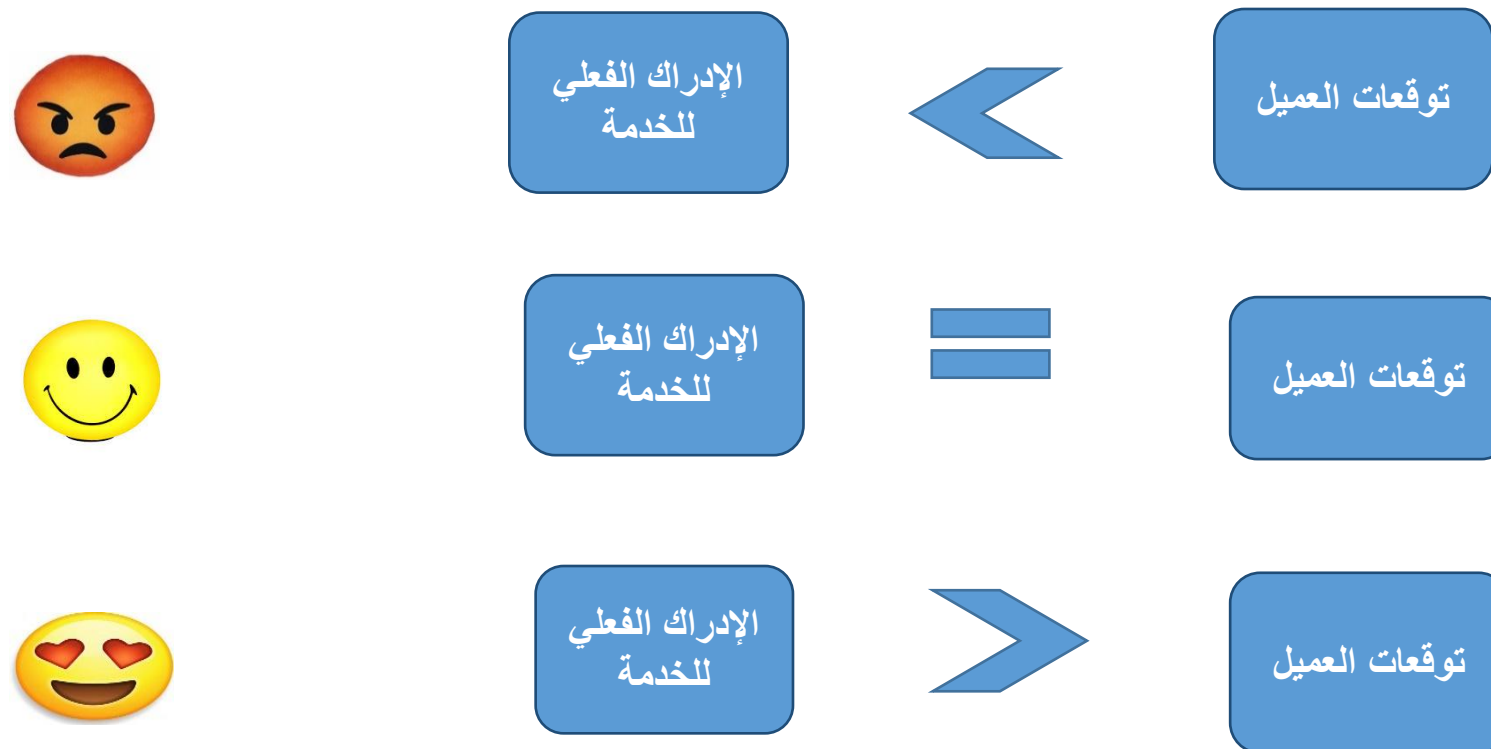
كيف يحكم العميل على جودة الخدمة؟



كيف يحكم العميل على جودة الخدمة



مستويات رضا العميل



أهداف إدارة التميز المؤسسي

تعزيز القيمة المضافة للأطراف المعنية

من خلال زيادة تأثير المؤسسة وإسهامها في مجتمعها وبيئتها الاقتصادية.

بناء نظام فعال لتقييم الأداء

يساعد المؤسسة في تحقيق التحسين المستمر وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

تحقيق الاستدامة المؤسسية

من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

تحقيق النجاح من خلال تفعيل وتنمية مواهب العاملين

من خلال التركيز على تطوير واستغلال قدرات العاملين.

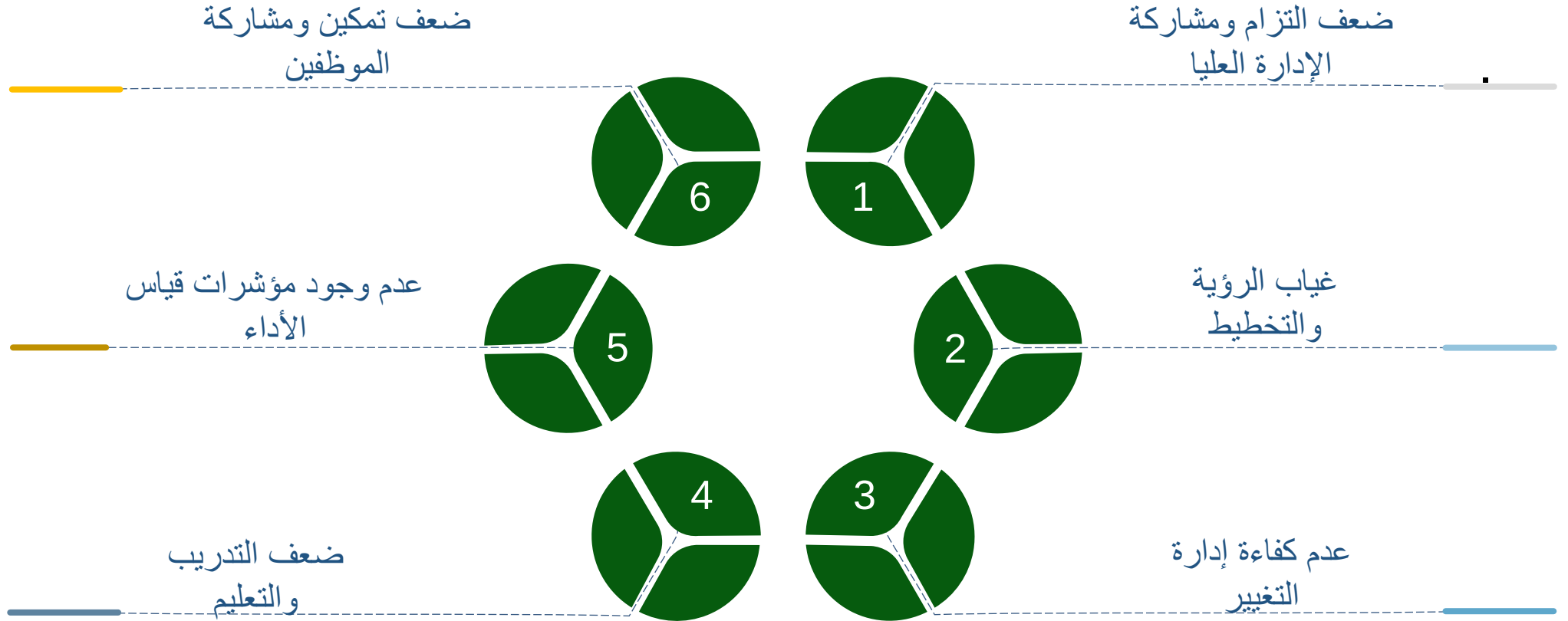
10 دقائق

أسئلة ونقاش (٢)

السؤال المطلوب من النشاط

- ناقش مع زملائك أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام من واقع خبرتك؟

تحديات عامة تواجه تحقيق التميز المؤسسي

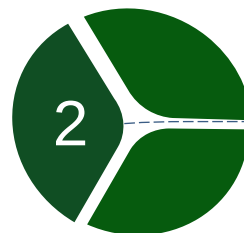


تحديات تواجه القطاع العام في السعودية لتحقيق التميز المؤسسي

غياب ثقافة التحسين المستمر



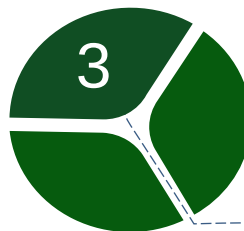
غياب الرؤية والتخطيط



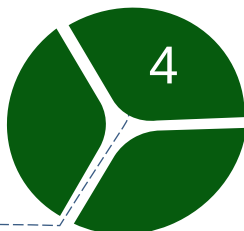
عدم كفاءة العاملين



نقص التوجه نحو العملاء



ضعف تحديد الأدوار والمسؤوليات التنظيمية





اليوم التدريبي الثاني

صناعة التميز المؤسسي



صناعة التميّز المؤسسي

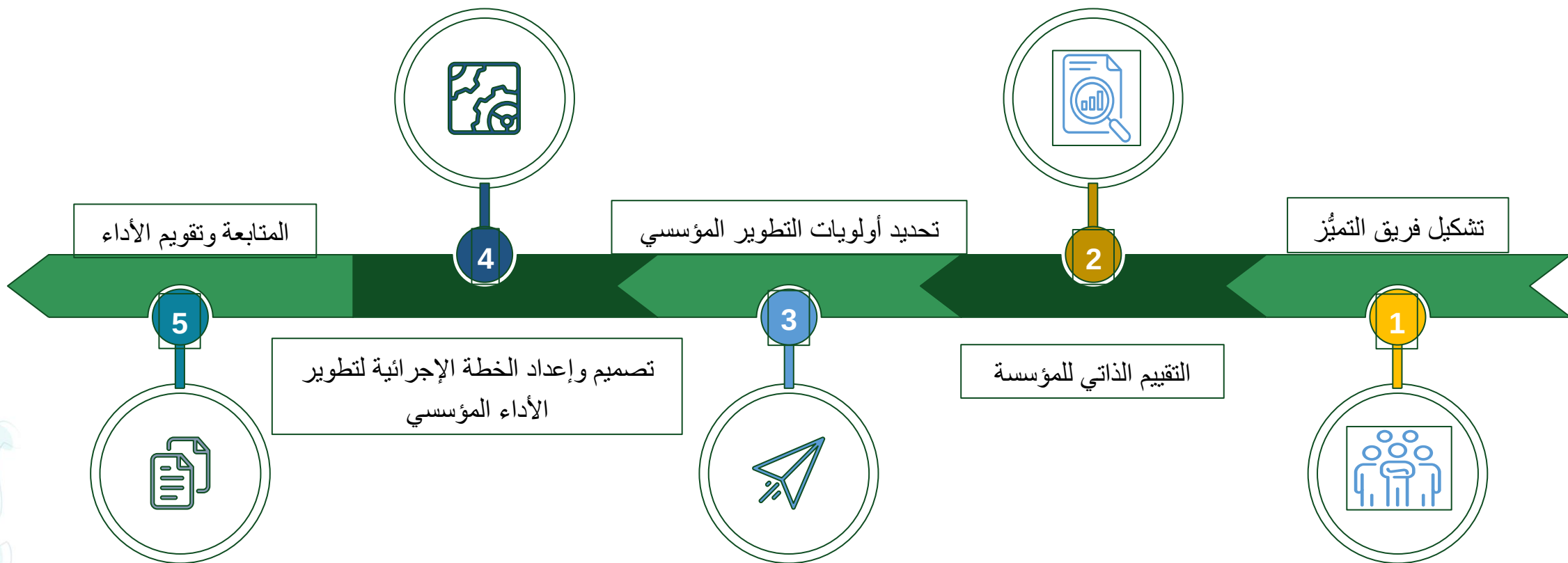
إضاءة

"Excellence is never an accident. It is always the result of high intention, sincere effort, and intelligent execution" Aristotle

"التمييز لا يأتي بمحض الصدفة، إنّهُ نتيجة نيّة صادقة، وجهد عالي وتنفيذ ذكي"

أرسطو

مراحل صناعة التميز المؤسسي



المرحلة الأولى: تشكيل فريق إدارة التميز المؤسسي

في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، وعلى هذا

الفريق أن يقوم بعدة مهام، منها:

- تنفيذ حملات التوعية الضرورية حول أهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء.
- تشييد ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بتأييد من الإدارة العليا.
- صياغة تصورات ووضع خطط شمولية لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي، بما يلزم، ته قعات أفرادها ومتطلبات المجتمع.



المرحلة الثانية: التقييم الذاتي للمؤسسة

تعد هذه المرحلة الأهم والأكثر تحدياً نحو تحقيق التميز والجودة المطلوبة داخل المؤسسة استناداً إلى مرجعية معايير

ضمان الجودة، وتتمحور هذه المرحلة حول تحديد ومعرفة كلاً من:

- تحديد نقاط القوة في مختلف مجالات العمل لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.
- تحديد نقاط الضعف في مختلف مجالات العمل للتغلب عليها.
- التعرف على وضع المؤسسة الحالي.
- التعرف على إمكانيات المؤسسة وقدراتها.
- التعرف على احتياجات ومتطلبات المؤسسة.

المرحلة الثانية: التقييم الذاتي للمؤسسة

ملاحظة

لابد أن يكون التقييم الذاتي للوضع الحالي للمؤسسة واقعيًا ومنطقيًا وبدون تحريف، وأن يتسم فريق التمييز بروح الأمانة والنزاهة وأن يكون الفريق مُلمًا بمعايير الجودة والتقييم والتمييز المطلوب الوصول لها.

المرحلة الثالثة: تحديد أولويات التطوير المؤسسي

تأتي هذه المرحلة بعد انتهاء مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، حيث تم التعرف على نقاط القوة في الأداء المؤسسي بالإضافة إلى الجوانب التي تتطلب تطويرًا وتحسينًا. في هذه المرحلة يتم التالي:

- تحديد الفجوات في الأداء التي تؤثر سلبًا على إنتاجية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وفقًا لرؤيتها ورسالتها.
- مناقشة أسباب فجوات الأداء التي تؤثر سلبًا على إنتاجية المؤسسة.
- تحديد أولويات التطوير المؤسسي.
- تحديد نقطة الانطلاق في عملية التطوير والتحسين وتحديد الخطوات التالية لها وفقًا لأولويات المؤسسة.

المرحلة الرابعة: تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي

تشتمل هذه المرحلة على التالي:

- تشكيل فريق عمل متخصص وقادر على بناء مثل تلك الخطط.
- تحديد الجدول الزمني لإدارة هذه الخطة وتنفيذها لضمان التقدم المستمر.
- تحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي التي يجب تحقيقها بنهاية الخطة.
- تحديد مستويات الأداء المتوقعة بنهاية تنفيذ الخطة.
- تحديد استراتيجيات عمل تناسب أهداف الخطة.
- تحديد المسؤوليات والأدوار لأفراد الفريق.
- تحديد مؤشرات الأداء التي ستستخدم لتقييم نجاح الخطة.
- تحديد فترات زمنية للمتابعة والتقييم الدوري لضمان التقدم الصحيح.

المرحلة الخامسة: متابعة وتقويم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي

تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ خطة التميز المؤسسي على الواقع، وتشتمل هذه المرحلة على التالي:

- تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء.
- توعية الفريق بأساليب متابعة وتقييم الأداء وضرورة تنفيذها وفقاً للأنشطة المحددة في الخطة.
- الاتفاق على كيفية تنفيذ متابعة الأداء، والأدوات والتقنيات التي ستستخدم لهذا الغرض.
- ضمان استمرار تطوير الأداء.



10 دقائق

تمرين (2)

السؤال المطلوب من النشاط

- ما هي الجودة؟
- ما هي العلاقة بين الجودة والتميز المؤسسي؟
- ما هو الفرق بين الجودة والتميز؟

مفهوم الجودة

ويعرّف ديمينق "الجودة" بأنها ما يحتاجه أو يرغبه العميل. "

وبما أنّ هذه الحاجات أو الرغبات متغيرة؛ فإنه يجب أن يتبع ذلك تغيّر لمتطلبات الجودة؛ لتتفق مع هذه الرغبات"، كذلك كان ديمينق يؤيد بقوة المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة لتحسين الجودة، وكان يقول: إن الإدارة هي مسئولة عن (٩٤%) من مشكلات الجودة؛ وذلك بسبب غياب مشاركة العاملين.

العلاقة بين الجودة والتميز المؤسسي

ويليام إدواردز ديمينغ Deming, W. E. يعد أحد أساتذة إدارة الجودة وقد سلط الضوء في كثير من كتبه على أهمية الجودة كأساس لتحقيق التميز بالإضافة إلى تركيزه على مفهوم التحسين المستمر وضرورة إدارة الجودة لتحسين الأداء. نستشف من ذلك التالي:

- التميز المؤسسي لا يتحقق بدون جودة.
- الجودة ليست مجرد هدف ذاتي وإنما تعد الطريق إلى التميز المؤسسي.
- التميز هو أعلى مراحل الجودة.
- الجودة والتحسين المستمر أساسيين في صناعة التميز المؤسسي.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهرت وجهات نظر متنوعة بين المفكرين والمحللين في مسألة تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة،
نستعرض معكم أهمها:

هي منهجية شاملة لتحسين الأداء للمؤسسة من خلال تحسين جميع جوانب العمل وتكامل جميع العمليات التي تؤثر على الجودة.

TQM
من وجهة نظر
Juran & Gryna
(1993)

هي نهج يركز على تحقيق التميز في جميع جوانب الأعمال في المؤسسة، ويشمل المشاركة الكاملة للموظفين وتوجيه الجهود نحو تحقيق رضا العملاء.

TQM
من وجهة نظر
Okland (2003)

هي نهج استراتيجي يتطلب التزام القيادة العليا ومشاركة الموظفين بأكملهم لتحسين الجودة وتحقيق التميز التنظيمي.

TQM
من وجهة نظر
Deming (1986)

الفرق بين الجودة والتميز

التميز

- متطلبات التميز تمثل **المستوى الأعلى** الذي يسعى إليه الفرد أو المؤسسة (التميز والتفوق في تقديم منتج أو خدمة).
- معايير التميز **ليست ملزمة**، بل تمثل فرصة محفزة للمؤسسة في حال رغبتها في تحقيق التفوق والحصول على جوائز التميز.

الجودة

- متطلبات الجودة تمثل **المستوى الأدنى** المقبول الذي يتعين على الطرف المعني الوفاء به.
- متطلبات الجودة **محددة وملزمة وواجبة الاستيفاء** (متطلبات قانونية – متطلبات العملاء – متطلبات مواصفات قياسية دولية).





نماذج التميز المؤسسي عالميًا ومحليًا

نموذج التميز الأوروبي EFQM

- نموذج التميز الأوروبي EFQM هو نموذج عالمي منذ تطويره أصبح يشكل خارطة طريق للمنظمات في أوروبا وخارجها وتتبناه العديد من الدول منها المملكة العربية السعودية والإمارات وغيرها.
- تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز في عام 1991، وبعدها بتسعة أعوام في عام 2000 حدث أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- في عام 2019، تم مراجعة وتحويل نموذج EFQM ليصبح ملائمًا وجاهزًا لعصر جديد من التحول والتقدم التكنولوجي، وتم إصداره بجلته الجديدة في عام 2020.

نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز

- تأتي جائزة الملك عبد العزيز للجودة لتكون الإطار الوطني لمعايير التميز المؤسسي والمحفز الرئيسي لدفع عجلة التنمية في المملكة العربية السعودية.
- صدر المرسوم الملكي ب رقم ٧/ ب ١٨٦٧٠ في تاريخ ٢٧/١١/١٤٢٠هـ بإنشاء جائزة للجودة تحمل اسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - عرفانًا بدوره في توحيد هذا الكيان العظيم وتأسيسه.

مبادئ نموذج التميز الأوروبي EFQM

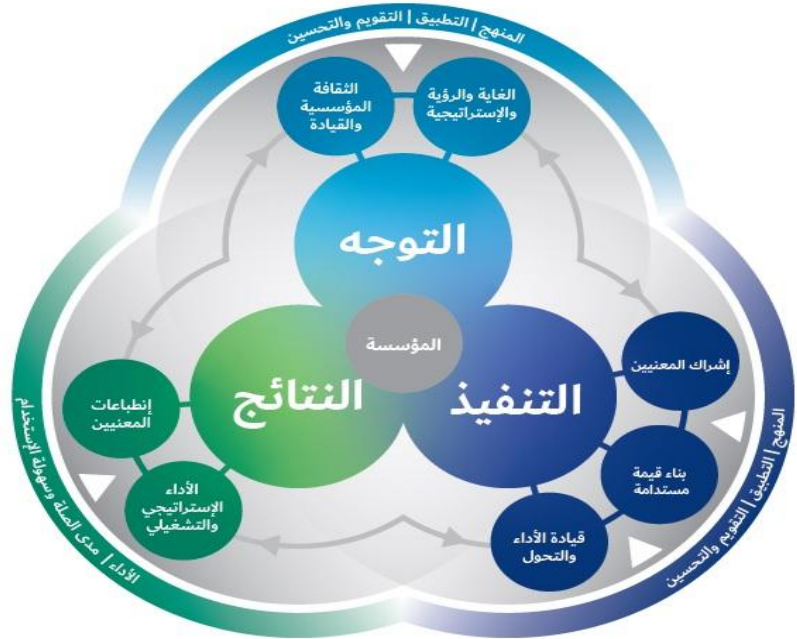
على الرغم من تغير محتوى وشكل النموذج مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الرئيسية التي يستند إليها بقيت ثابتة ومهمة في التركيز على أهمية ما يلي:

- أولوية العميل.
- ضرورة اعتماد رؤية طويلة المدى، محورها العملاء.
- فهم علاقة السبب والأثر بين لماذا تقوم المؤسسة بشيء، وكيف تقوم به، وما تحققه نتيجة لأفعالها.
- بناء ثقافة مستدامة للابتكار.



هيكل نموذج التميز الأوروبي EFQM

يحتوي نموذج EFQM على ثلاث محاور أساسية كما هو موضح في النموذج، لكلٍ محور أساسي معايير أساسية ومعايير ثانوية:



- المحور الأول: التوجه Direction
- المحور الثاني: التنفيذ Execution
- المحور الثالث: النتائج Results

هيكل نموذج التميز الأوروبي EFQM

يستند هيكل نموذج EFQM إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة حول محاور الهيكل الثلاث الرئيسية كالتالي:



المحور الأول: التوجه Direction

يشتمل المحور الأول (التوجه) على معيارين أساسيين، لكلٍ منهم معايير ثانوية

• المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية

- I. تحديد الغاية والرؤية.
- II. تحديد وفهم احتياجات المعنيين.
- III. فهم القدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.
- IV. تطوير الاستراتيجية.
- V. تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

• المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

- I. توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.
- II. تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
- III. تمكين الإبداع والابتكار.
- IV. توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.

المحور الثاني: التنفيذ Execution

يشتمل المحور الثاني (التنفيذ) على ثلاث معايير أساسية، لكلٍ منهم معايير ثانوية

- المعيار الثالث: إشراك المعنيين
 - I. المستفيدون: بناء علاقات مستدامة.
 - II. العاملون: جذب وإشراك وتطوير العاملين.
 - III. المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين الدعم المستمر.
 - IV. المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار.
 - V. الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لابتكار قيمة مستدامة.
- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة
 - I. تصميم وبناء القيمة.
 - II. التواصل وبيع القيمة.
 - III. تقديم القيمة.
 - IV. تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.
- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول
 - I. قيادة الأداء وإدارة المخاطر.
 - II. التحول المؤسسي للمستقبل.
 - III. قيادة الابتكار والاستفادة من التقنية.
 - IV. الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - V. إدارة الأصول والموارد.

المحور الثالث: النتائج Results

يشتمل المحور الثالث (النتائج) على معيارين أساسيين، لكلٍ منهم معايير ثانوية

- المعيار السادس: انطباعات المعنيين

- أ. نتائج انطباعات المستفيدين.

- ب. نتائج انطباعات العاملين.

- ج. نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة.

- د. نتائج انطباعات المجتمع.

- هـ. نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

- المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

- أ. الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة.

- ب. تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين.

- ج. الأداء الاقتصادي والمالي.

- د. الإنجازات في قيادة الأداء والتحول.

- هـ. مقاييس التوقعات المستقبلية.

حالات الاستخدام لنموذج التميز الأوروبي EFQM

الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف



تستخدم المؤسسات النموذج للإعداد ومن ثم الخضوع لتقييم خارجي للحصول على الاعتراف. (يقوم خبراء بتحديد مواطن القوة والضعف الرئيسية، ويتم وضع درجات من 1000 نقطة وفقاً لمستوى النضج التنظيمي وتحصل المؤسسة على شهادة اعتراف تطابق مستوى النضج المحقق).

بناء القدرة التنظيمية للتحسين



من الممكن أن يمثل تقييم الأداء الحالي للمؤسسة بداية الطريق لإرساء، ومن ثم تطوير عقلية التحسين المستمر.

قيادة برامج التحول



يساعد نموذج EFQM على تقسيم برامج التحول إلى العديد من النُهج المحددة والنتائج المتوقعة والتي تنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب، وإدارة التحول كمبدأ توجيهي من خلال معايير نموذج EFQM.

فهم النضج التنظيمي



تقوم المؤسسات من خلال استخدامها لنموذج EFQM بمراجعة أدائها الحالي وقدراتها في تنفيذ الاستراتيجية مما يسمح لها بأخذ تصور عن وضعها الراهن وفهم نضجها التنظيمي الحالي.

حالات الاستخدام لنموذج التميز الأوروبي EFQM

مقارنة مرجعية الأداء



يوفر نموذج EFQM لغة مشتركة
للمستخدمين ويساعد في مشاركة الممارسات
الجيدة وإمكانية التعلم من الأقران ومن الجهات
الرائدة.

إدارة المخاطر



يُتيح استخدام نموذج EFQM للمؤسسات إدارة
المخاطر الناشئة التي يمكن أن تسبب تأثير سلبي
كبير على الأعمال.

بناء مشروع جديد



الأساسيات التي يستند عليها نموذج EFQM
تزود المؤسسة بخارطة طريق في بناء
الاستراتيجية والتركيز على المعنيين بالإضافة
إلى بناء قيمة مستدامة.

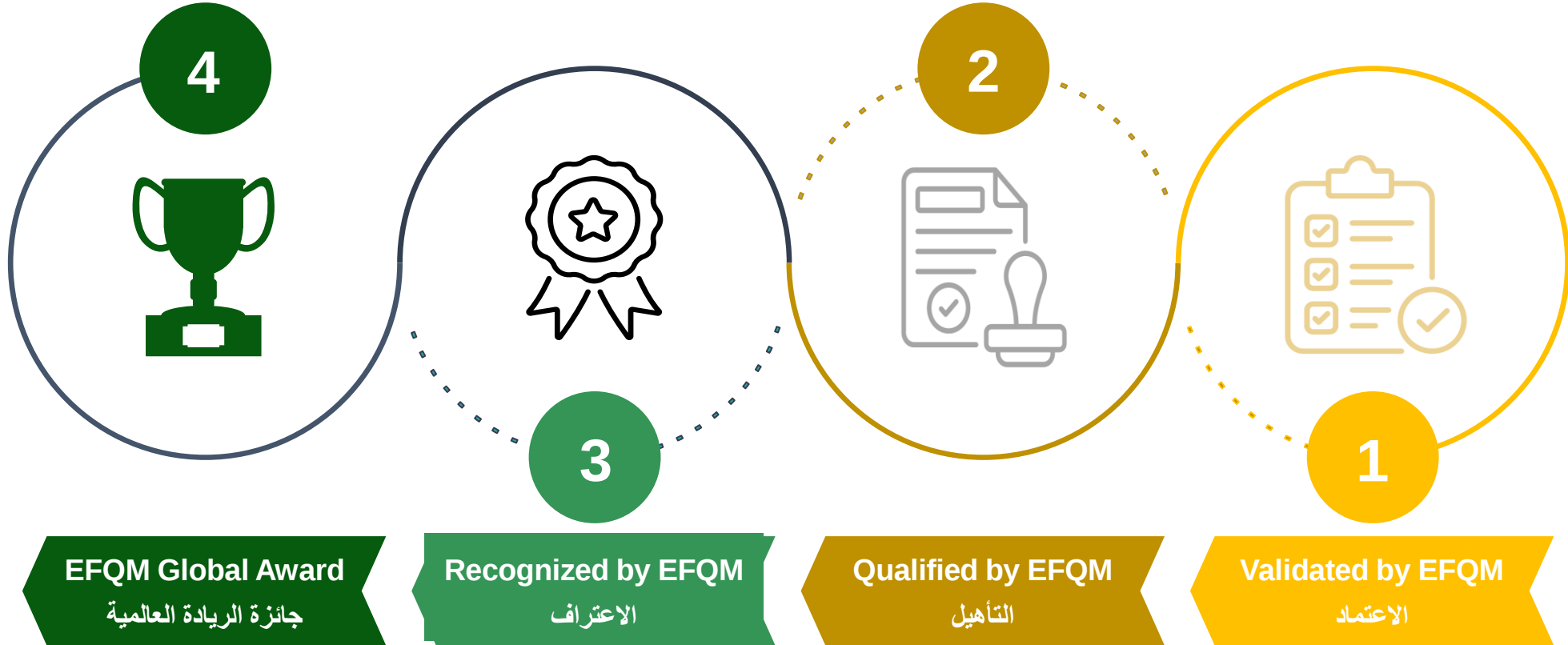
الاستشعار والاستجابة لاضطرابات السوق



استخدام نموذج EFQM يلعب دورًا رئيسيًا في
مساعدة المؤسسة على إدراك تقلبات السوق
والتصدي لها بشكل أفضل.

الطريق نحو الريادة العالمية EFQM

مستويات اعتراف EFQM نحو تحقيق الريادة العالمية



تجارب الشركات الرائدة مع نموذج EFQM

ساعد نموذج EFQM في تحسين أداء مصنع BMW في ميونخ



مصنع BMW ، ميونخ

بدأ كل شيء بفكرة ...

إعادة التفكير في التنقل الفردي بطريقة شاملة ومستدامة

الدكتور روبرت إنجلهورن، مدير مصنع BMW في ميونخ

”يساعدنا نموذج EFQM على ضمان التوافق والتسليم والنتائج المتسقة (لماذا وكيف وماذا) ويتخلل المؤسسة بأكملها. كما تساعد التقييمات الذاتية المنظمة في تحديد المبادرات التحسينية.“

للاطلاع على كامل الدراسة:

<https://efqm.org/case-studies/bmw/>

تجارب الشركات الرائدة مع نموذج EFQM

ساعد نموذج EFQM في خلق ثقافة الإبداع والابتكار لدى بوش Bosch



بوش Bosch

 **BOSCH**

خلق ثقافة الابتكار من أجل الازدهار

ميلاني أليشت، منسقة
عملية التحسين المستمر

”يركز النموذج الجديد الآن على كيفية
رعاية المؤسسات لثقافتها التنظيمية. وفي
رأيي، هذا مهم جدًا لأن الثقافة لها تأثير
كبير على الإنتاجية، ولكن تأثيرها أكبر على
الابتكار والإبداع.“

للاطلاع على كامل الدراسة:

<https://efqm.org/case-studies/bosch/>

تجارب الشركات الرائدة مع نموذج EFQM

ساعد نموذج EFQM شرطة أبوظبي في التحول إلى منظمة محورها أصحاب المصلحة



ABU DHABI POLICE

Transformation into a
Stakeholder-Centric
Organisation

للاطلاع على كامل الدراسة:

<https://efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police/>

تجارب الشركات الرائدة مع نموذج EFQM

يعمل EFQM مع العديد من المؤسسات العالمية والعربية والمحلية، يشتمل ذلك الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة. للتعرف على حالات دراسية إضافية قم بالضغط على الرابط التالي:

<https://efqm.org/case-studies/>





الجهات الحكومية والشركات السعودية التي حصلت على شهادة اعتماد التميز المؤسسي EFQM



- هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في عام ٢٠٢٣
- مجموعة الدكتور سليمان الحبيب في عام ٢٠٢٢
- المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (التحلية) في عام ٢٠٢٠

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية – سعيًا نحو التميز

جائزة الملك عبدالعزيز هي الإطار الوطني لمعايير التميز المؤسسي والمحفز الرئيسي

لدفع عجلة التميز وتعظيم الفوائد في:

- دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.
- اتباع المؤسسات أسلوب علمي ومعايير وطنية تمثل المرجع الأساسي في التميز المؤسسي.
- زيادة رضا المستفيدين وولاء العاملين وبقية المعنيين.
- إيجاد بيئة محفزة للمنافسة بين القطاعات.
- زيادة الوعي بالجودة والتميز في الأداء بين العاملين.



مبادئ الجودة والتميز المؤسسي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة

التميز يأتي نتيجة جهود منظمة ومستمرة مبنية على مبادئ أساسية، وهي:

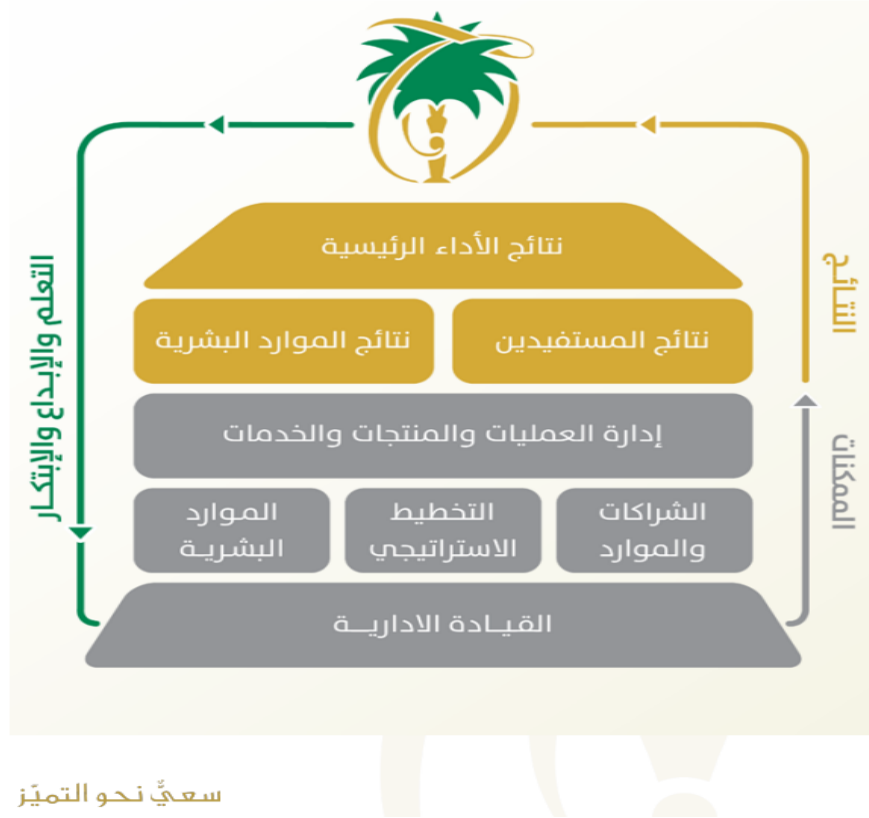
- القيادة بالإلهام والقوة الحسنة.
- الاهتمام بالموارد البشرية.
- التركيز على المستفيدين.
- الإدارة بالعمليات.
- تطوير الشراكات الناجحة.
- التعلم والتحسين المستمر.
- تعزيز الإبداع والابتكار.
- تبني المسؤولية المجتمعية.
- تحقيق نتائج مستدامة.

الأهداف الاستراتيجية لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية – سعيًا نحو التميز

- التوعية ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي.
- تحفيز القطاعات لتبني مبادئ الجودة والتميز المؤسسي.
- تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأداء والتحسين المستمر للأعمال.
- رفع مستوى الجودة في المنشآت السعودية والوصول للمنافسة العالمية.
- الارتقاء مستوى القيادات الإدارية.
- تشجيع المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
- توفير منصة مثالية لتبادل أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في قطاعات الأعمال.
- تكريم وتشجيع المنشآت المتميزة.

هيكل نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للتميز

النموذج على ثمانية معايير أساسية، ولكلٍ منهم معايير فرعية



- المعيار الأول: القيادة الإدارية.
- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي.
- المعيار الثالث: الموارد البشرية.
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد.
- المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات.
- المعيار السادس: نتائج المستفيدين.
- المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية.
- المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية.

معايير التميز لجائزة الملك عبدالعزيز

- المعيار الأول: القيادة الإدارية
 - I. التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠
 - II. متابعة ومراجعة الأنظمة والأداء المؤسسي.
 - III. تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين.
 - IV. دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع.
 - V. الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة.
 - VI. إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.
- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي
 - I. إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية.
 - II. تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

معايير التميز لجائزة الملك عبدالعزيز

• المعيار الثالث: الموارد البشرية

I. تخطيط وإدارة الموارد البشرية.

II. تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية.

III. بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية.

IV. التواصل والمشاركة والعمل التطوعي.

V. تقييم أداء الموارد البشرية وتقديرها.

• المعيار الرابع: الشراكات والموارد

I. إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.

II. إدارة الموارد المالية.

III. إدارة المرافق والممتلكات.

IV. إدارة التقنية والتحول الرقمي.

V. إدارة المعرفة.

معايير التميز لجائزة الملك عبدالعزيز

- المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
 - I. تحديد وتصميم وإدارة العمليات.
 - II. تصميم وإدارة المنتجات والخدمات.
 - III. التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - IV. إدارة وتسويق المنتجات والخدمات.
 - V. إدارة العلاقة مع المستفيدين.
- المعيار السادس: نتائج المستفيدين
 - I. مقاييس رأي المستفيدين.
 - II. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين.

معايير التميز لجائزة الملك عبدالعزيز

• المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية

أ. مخرجات الأعمال الرئيسية.

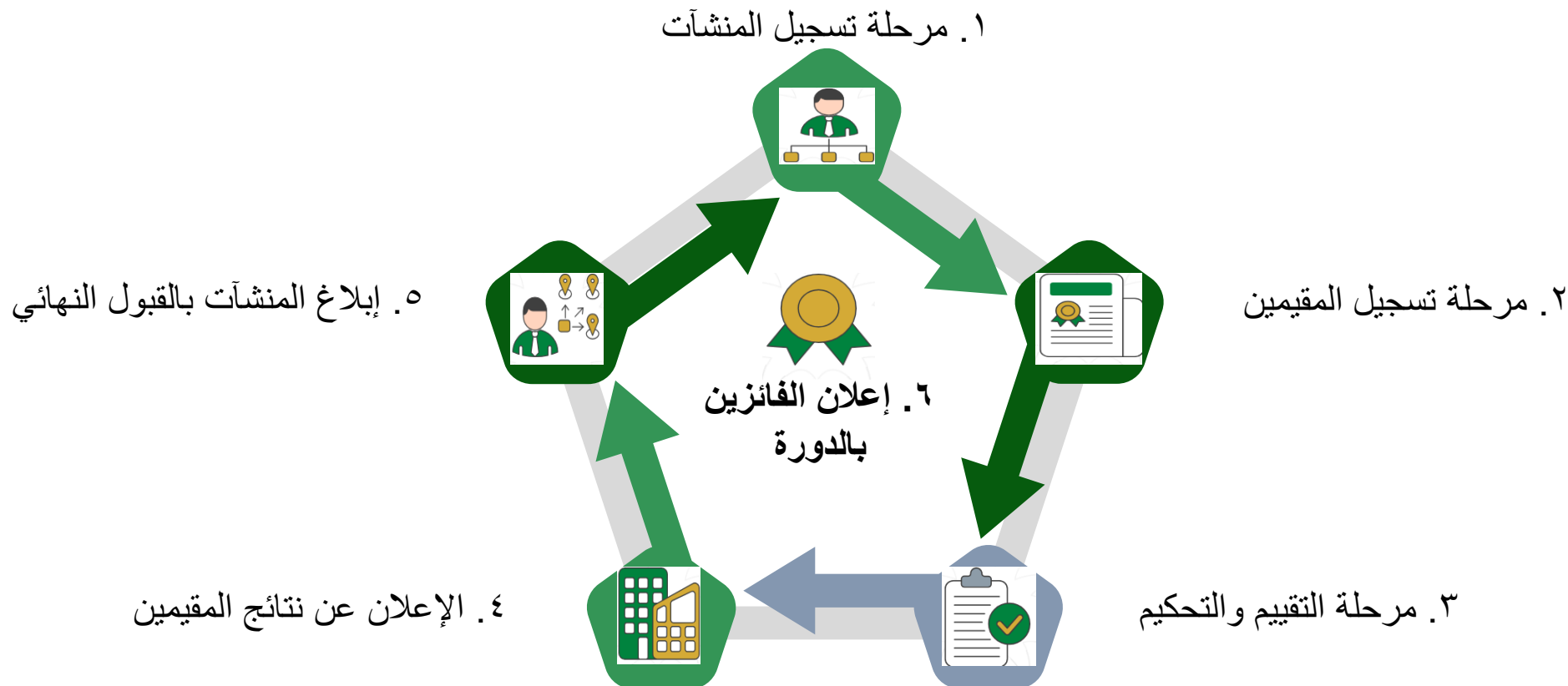
ب. مؤشرات الأداء الرئيسية.

• المعيار السابع: الموارد البشرية

أ. مقاييس رأي الموارد البشرية.

ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

مراحل جائزة الملك عبدالعزيز للتميز



تصنيف شهادات التميز لجائزة الملك عبدالعزيز



مبادرات بالتميز (1 - 199) درجة



ملتزمون بالتميز (200 - 399) درجة



معروفون بالتميز (400 - 599) درجة



قادة التميز (600 - 799) درجة



رواد التميز (800 - 1000) درجة



أسئلة واستفسارات



المراجع:

المراجع العربية

01

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (٠٦/٠٨/٢٠٢٣)
(https://zatca.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/News_1087.aspx).

02

صحيفة سبق (١٥/١٢/٢٠٢٠) (<https://sabq.org/saudia/9qp56t>).

03

مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية (٢٠٢٢)
(<https://hmg.com/ar/MediaCenter/news/pages/HMG-16-Oct-2023.aspx>).

04

البيشي محمد ناصر (٢٠٢٢)، حقبة التميز المؤسسي. الرياض: معهد الإدارة العامة

05

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. (٢٠٢٢). النموذج الوطني للتميز المؤسسي) (<https://shorturl.at/BGIKP>).

06

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة) (<https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>).

المراجع:

المراجع الأجنبية

1. Barnawi, M. B. O. (2022, October 14). Organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges mitigation . <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=120629>
2. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT press.
3. EFQM (2021). The EFQM Model. <https://shorturl.at/bgxO0> (<https://efqm.org/>)
4. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Juran's quality control handbook. McGraw-Hill.
5. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
6. Oakland, J. S. (2003). TQM: text with cases. Butterworth-Heinemann.



أخصائي الجودة في القطاع غير الربحي

شكراً لكم