

نحو التميز المؤسسي الآثار والتحديات

د/ ياسر الكحلوت
مستشار الجودة والتميز

P&Q
INSTITUTE



المعنى اللغوي للتميز

- ✦ في المعجم الوسيط: (امتاز الشيء) تعني بدا فضله على مثله، وكذلك (الميز تعني الرفة).
- ✦ وفي القاموس المحيط: (استماز الشيء) تعني فضل بعضه على بعض.

المعنى الاصطلاحي للتميز

✦ التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يمكن به
الظهور على الآخرين والتفوق عليهم



مفهوم التميز المؤسسي

✦ التفرد والتفوق على الأقران في تقديم المخرجات (المنتجات / الخدمات) بكفاءة وفاعلية وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية وذلك من خلال منهجيات وأنظمة وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.

إن الجيد جداً ليس جيداً بما يكفي،،،

ولم أر في عيوب الناس عيباً كنقص القادرين على التمام

المتنبي

نبذة تاريخية عن نماذج وجوائز التميز

- ✦ جائزة ديمينج (Deming Prize) – 1950
- ✦ جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA) – 1987
- ✦ جائزة الجودة الأوروبية (EFQM) – 1992
- ✦ جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (KAQA) – 2008
- ✦ جائزة دبي للجودة العام 1994
- ✦ جائزة أبوظبي للتميز 2007
- ✦ برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي 2006

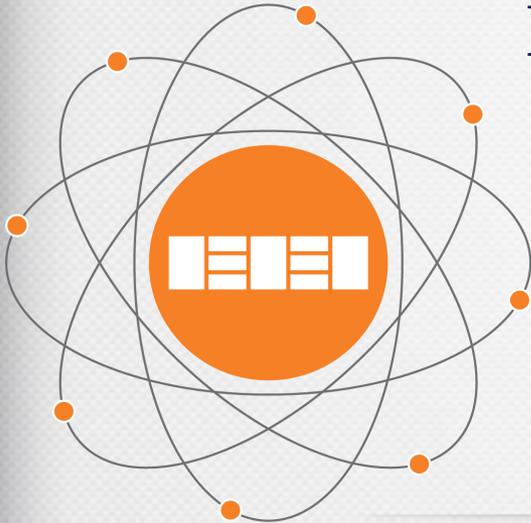


فوائد نماذج التميز

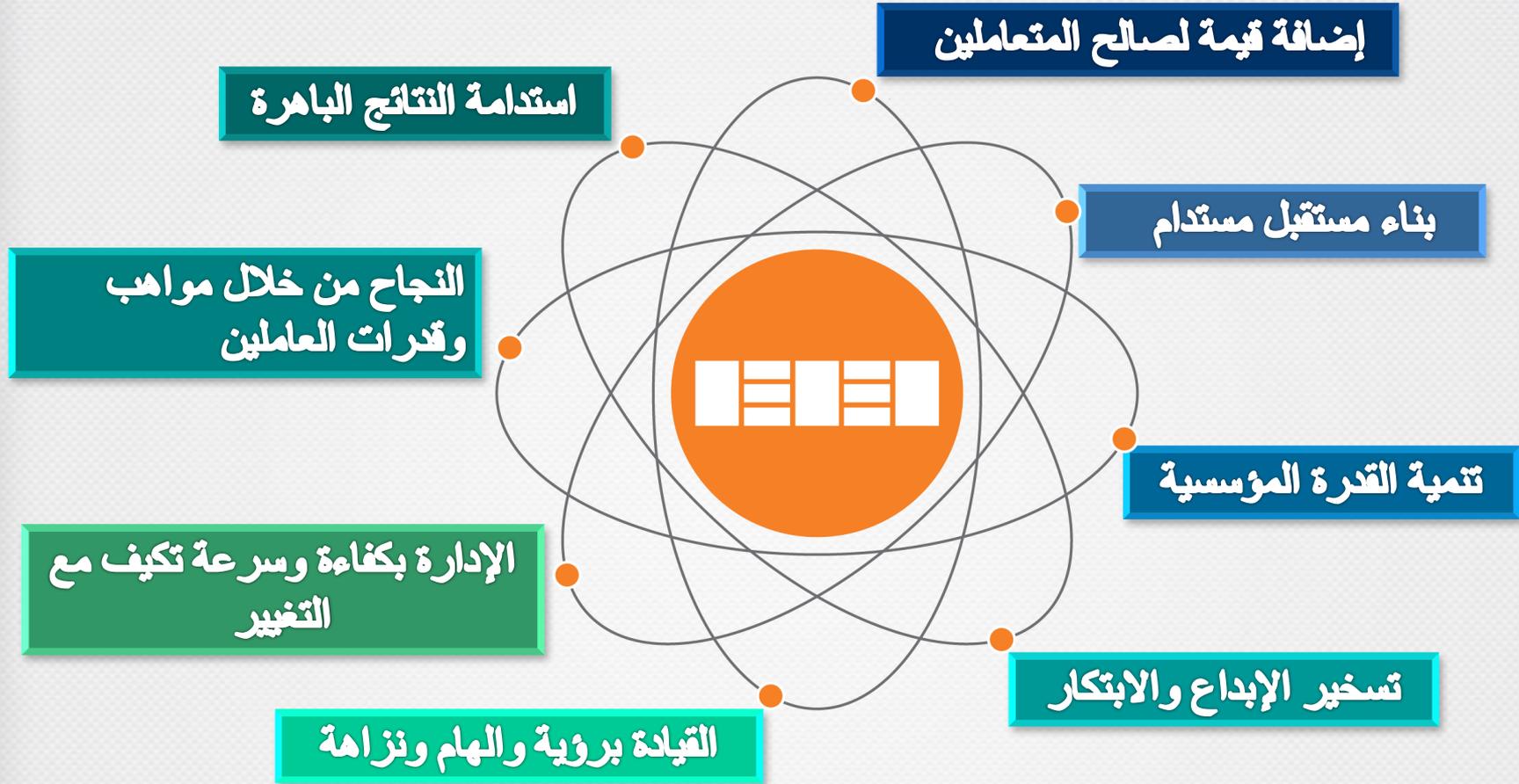
- ✦ إرساء القواعد الأساسية المستدامة للمؤسسة المتميزة
- ✦ بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
- ✦ أداة للتقييم الذاتي والتحديد فرص التحسين
- ✦ فرصة للمقارنة المرجعية للعمليات والنتائج للمؤسسة على المستوى المحلي والدولي
- ✦ دليل للتعرف على فرص التحسين
- ✦ أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنظمة

نبذة تاريخية عن EFQM

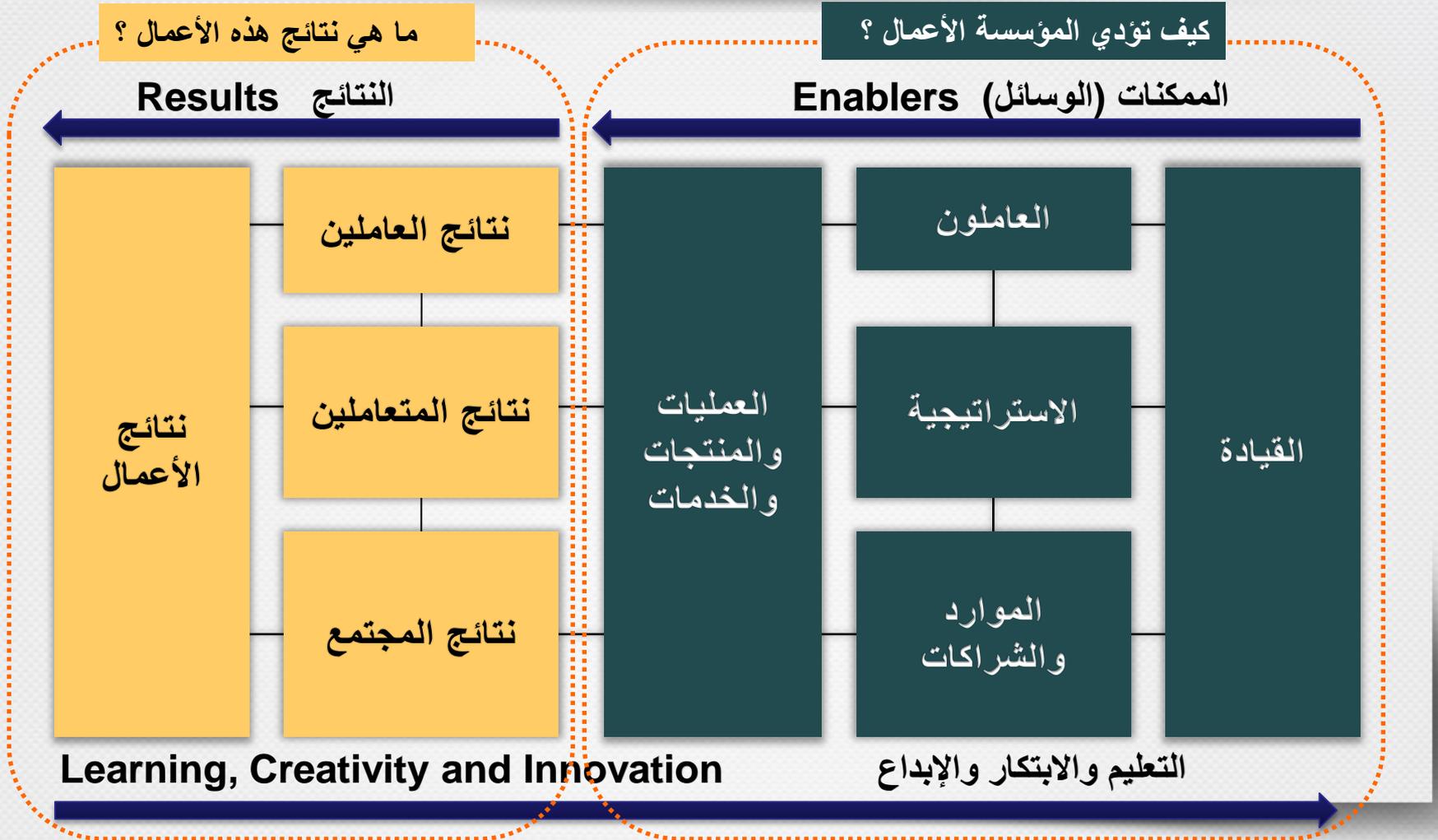
- ✦ 1988 إنشاء المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
- ✦ 1991 بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز
- ✦ 1992 أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية EFQM
- ✦ 2003 أول تعديل على نموذج التميز EFQM
- ✦ 2010 التعديل الثاني على نموذج التميز EFQM
- ✦ 2013 الإصدار الأخير المعمول به حاليا EFQM



مفاهيم ومبادئ نموذج التميز الأوروبي

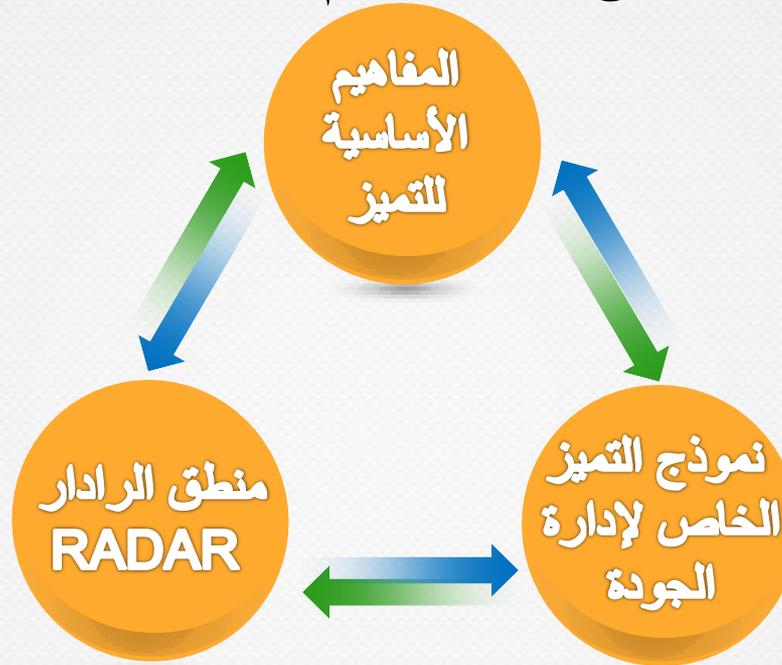


المعايير نموذج التميز المؤسسي (EFQM Model, 2013)



المكونات المتكاملة والتي يقوم على أساسها نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية
لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة.



إطار عمل تقييم فعال وأداة
إدارية قوية الذي تستند إليه
أية مؤسسة خلال تصديها
للتحديات التي تواجهها
والتغلب عليها من أجل إنجاز
ما تتوق إليه من تميز
مستدام.

إطار عمل لمساعدة
المؤسسات على تحويل
المفاهيم الأساسية ومنطق
الرادار إلى
ممارسة عملية

القيادة



يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها من خلال تشجيع العاملين وتقدير انجازاتهم.

القيادة

1.أ. يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها.

1.ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

1.ج. . تفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين وإرتباطهم بهم

1.د. دعم القادة لثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة

1.هـ. ضمان القادة لمرونة المؤسسة والإدارة الفعالة لعمليات التغيير.

الاستراتيجية

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية. يتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية



2.أ. صياغة الإستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية وإحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.

2.ب. صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانات المؤسسة.

2.ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

2.د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

الاستراتيجية

العاملون



المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة مشتركة من الأهداف المؤسسية والشخصية. وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم والمكافأة والتقدير لهم بطريقة تحفزهم وتتمى إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

العاملون

3.أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

3.ب. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.

3.د. تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.

3.هـ. مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والإعتناء بهم.

الشراكة والموارد



تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي بشكل فاعل.



العمليات والمنتجات والخدمات



تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة للمتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.

5.أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين.

5.ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة الأفضل لصالح المتعاملين.

5.ج. الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فعال.

5.د. تصنيع المنتجات والخدمات وتقديمها وإدارتها.

5.هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها

العمليات

نتائج المتعاملين



المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تفوق إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها

6.أ. الإنطباعات

نتائج المتعاملين

6.ب. مؤشرات الأداء

نتائج العاملون

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تفوق إحتياجات وتوقعات العاملين



7.أ. الإنطباعات

7.ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالأفراد

نتائج
العاملون

نتائج المجتمع



المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تفوق إحتياجات وتوقعات المعنيين ذوي الصلة في المجتمع.

8.أ. الإنطباعات

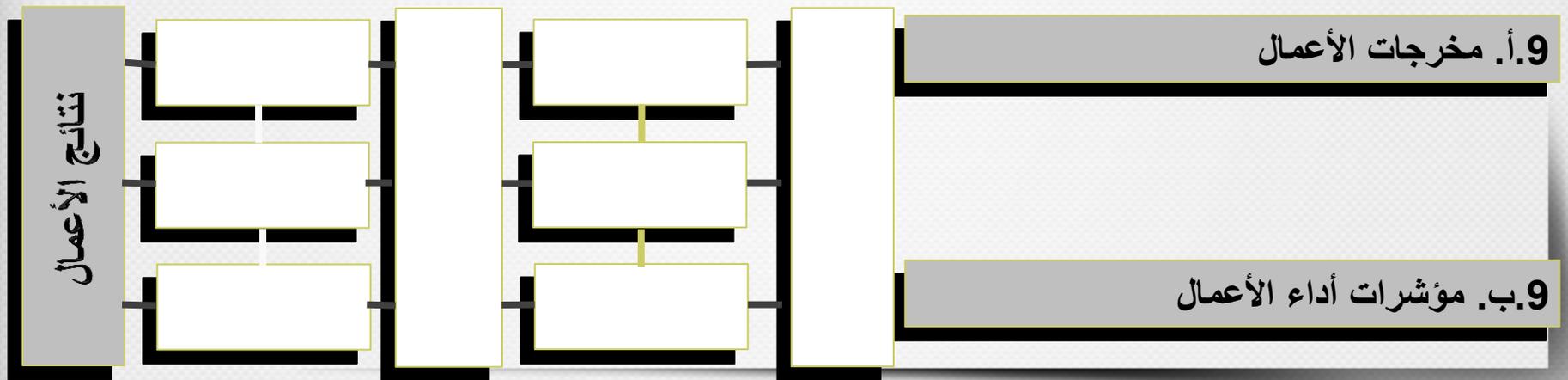
8.ب. مؤشرات الأداء

نتائج
المجتمع

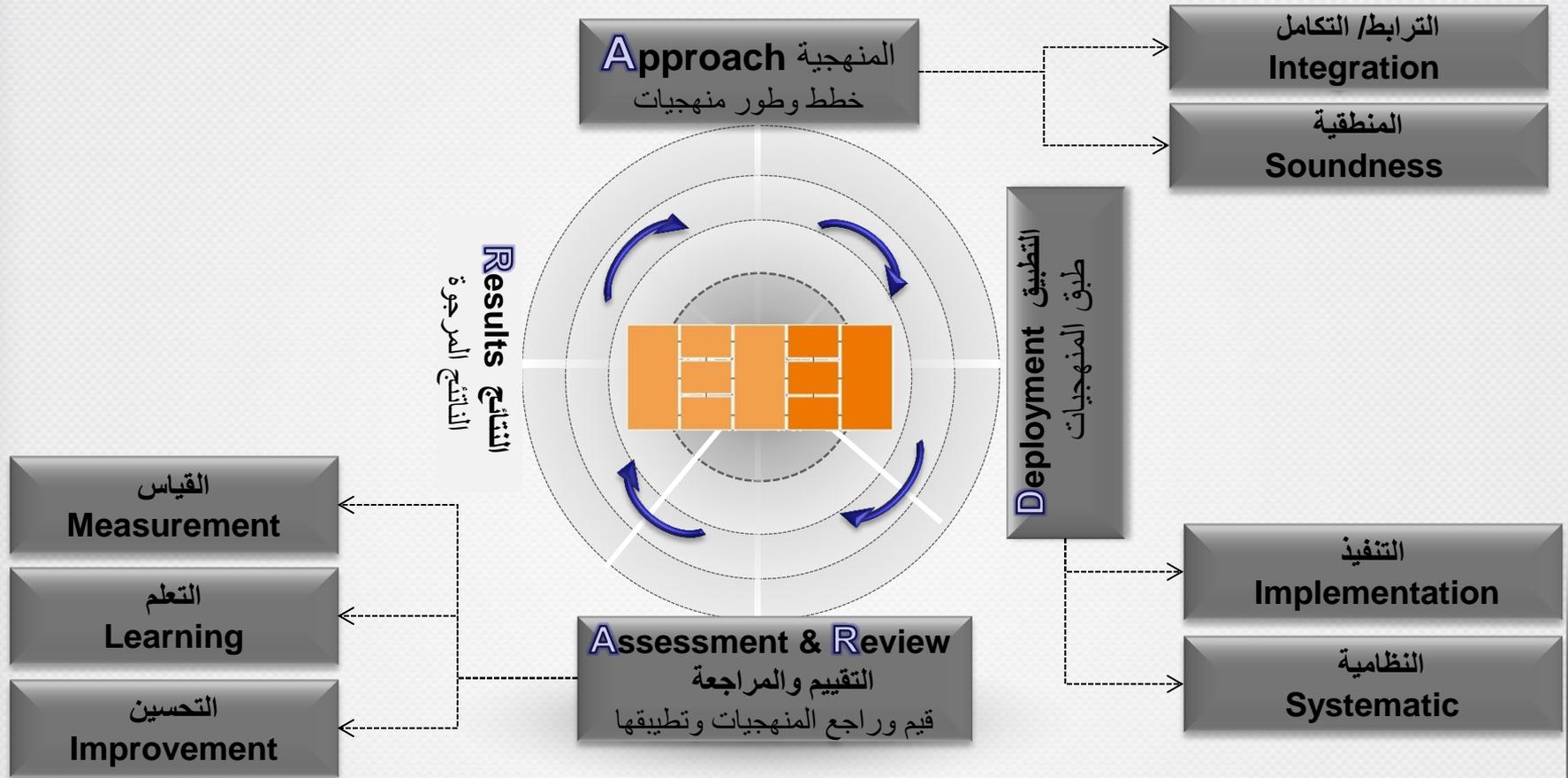
نتائج الأعمال



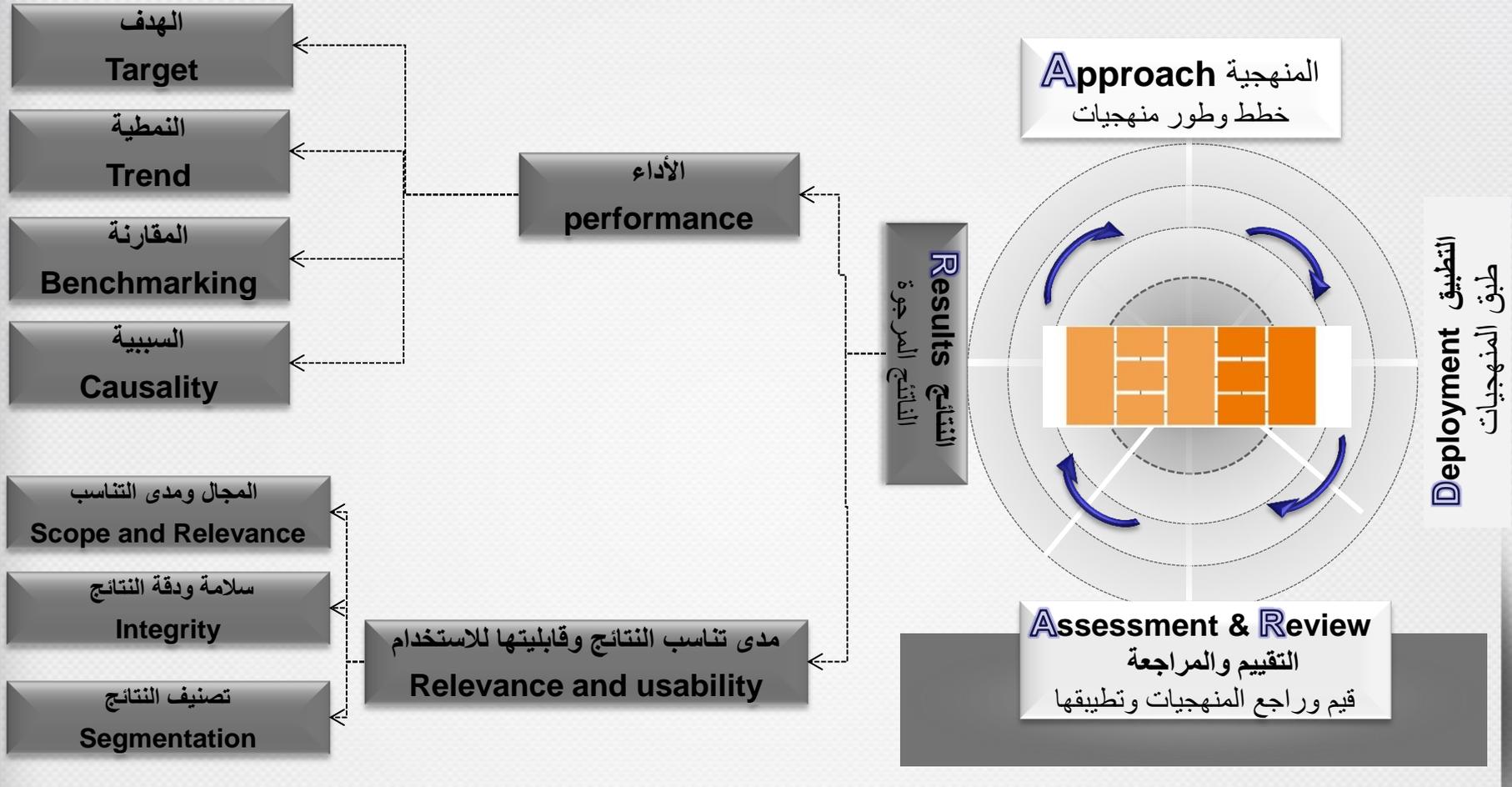
المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تفوق إحتياجات وتوقعات أرباب الأعمال.



منهجية تقييم معايير الممكنات (ADAR)



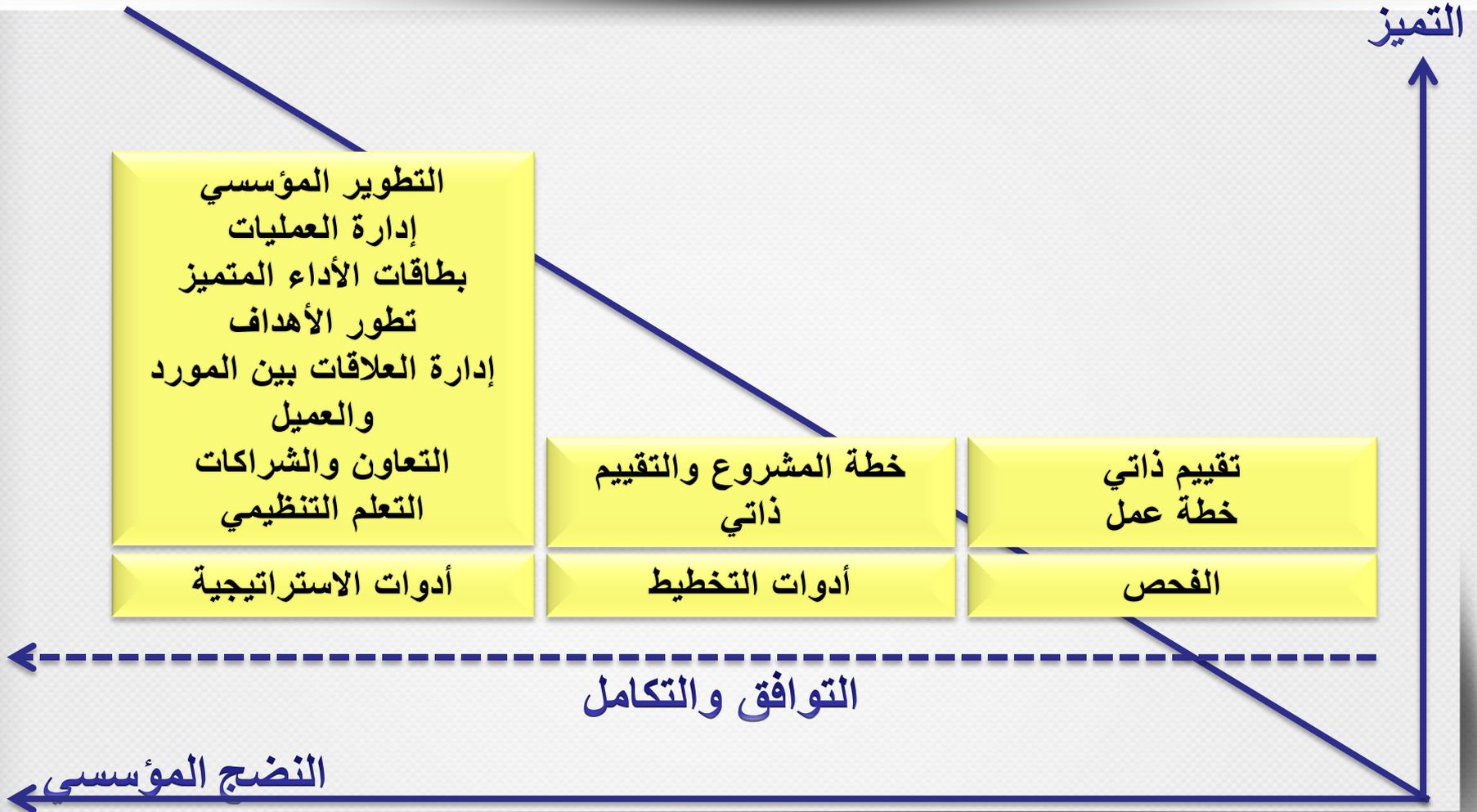
منهجية تقييم معايير النتائج (Results)



التحديات التي تواجهها المؤسسات



آليات التطبيق وتقييم الاداء

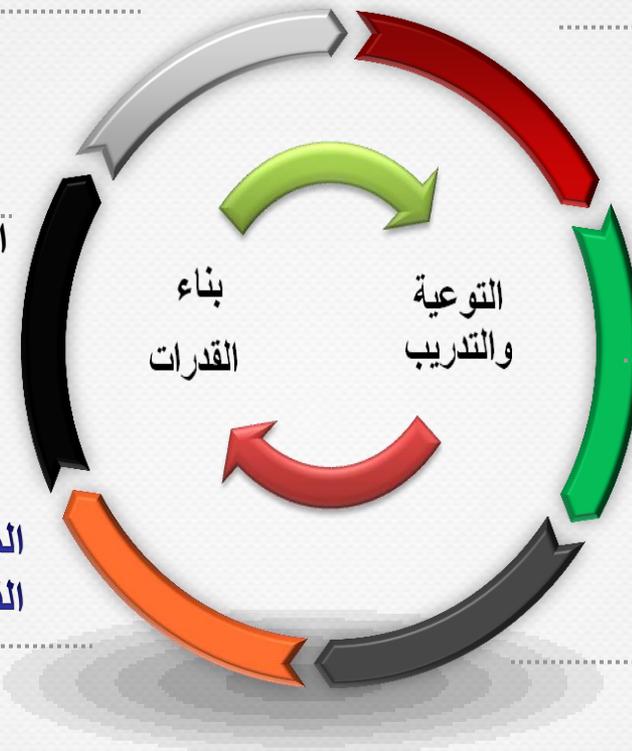


منهجية العمل

المرحلة الأولى: مرحلة تشكيل فريق التطوير

المرحلة السادسة: المراجعة والتقييم

المرحلة الثانية: عملية التقييم
(المقارنة المرجعية)



المرحلة الثالثة: نشر الوعي
والثقافة وبناء القدرات والتدريب

المرحلة الرابعة: مرحلة المساعدة
الفنية وبناء المنهجيات

المرحلة الخامسة: توجيه عملية التغيير

مثال المدة الزمنية

الفترة الزمنية (بالأشهر)											المهام الرئيسية لكل مرحلة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
												المرحلة الأولى / تشكيل الفريق
												المرحلة الثانية التقييم / دراسة الفجوات
												المرحلة الثالثة / بناء القدرات ونشر الوعي
												المرحلة الرابعة / التطوير المؤسسي-بناء المنهجيات وتطبيق
												المرحلة الخامسة/ توجيه التغيير
												المرحلة السادسة/ المراجعة والتقييم

لضمان فاعلية التطبيق

✓ تعامل مع النموذج كونه وصفه
تلخص تجارب ناجحة ومضمونة
النتائج وإطار عام متكامل لتحقيق
التحسين المستمر في الأداء الفردي
والمؤسسي.



✗ لا تنظر للنموذج كونه تعليمات إلزامية

✗ لا تنظر للنموذج كونه نتائج نشاط
وبحث أكاديمي أو استشاري



وشكراً لمشاركتكم رحلة التميز....