

سياسة التميز المؤسسي

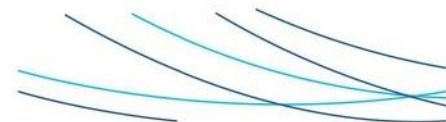
بالجمعية الخيرية لخدمات
المياه الصالحة للشرب



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

دوكمة
الجمعيات
الأهلية

مكين



فهرس السياسة

الصفحة	البند
٣	○ مقدمة
٤	○ لتعريف بالمصطلحات
٥	○ غرض السياسة واستخدامها
٦	○ النطاق والمجال والأهداف
٧	○ التحسين المستمر بالجمعية ومعايره
٨	○ معايير تقييم التميز المؤسسي ومثال لجائزة التميز في العمل الخيري
١١-٩	○ المعايير التسعة لجائزة التميز في العمل الخيري
١١	○ مراحل الوصول إلى التميز المؤسسي
١٢	○ بعض جوائز التميز للقطاع غير الربحي
١٣	○ خطوات رحلة جوائز التميز المؤسسي
١٣	○ مكاسب المشاركة في جوائز التميز للقطاع غير الربحي
١٧-١٤	○ خارطة الطريق للتميز المؤسسي
٢٠-١٨	○ أشهر نماذج التميز المؤسسي
٢٠	○ المسؤولية عن السياسة
٢٦-٢١	○ ملاحق النماذج

حقق قطاع العمل الخيري ببلادنا الغالية ولله الحمد تقدما واضحا في سلم الجودة والتميز المؤسسي ومثبنا بالأدلة والشواهد والتقييم المكتبي والميداني والتحكيم من مقيمين وخبراء متخصصين.

وفي إطار سعيها الدائم نحو التميز المؤسسي وفقا للنماذج العالمية للتميز، شرعت الجمعية الخيرية لخدمات المياه الصالحة للشرب "إرواء" في إعادة تشكيل بنيتها المؤسسية لتواكب خطتها الاستراتيجية الطموحة وقامت بإعادة منظومتها التشغيلية والإدارية على نحو يجعل من مشروع التحول المؤسسي اطارا مرجعيا لتحقيق أقصى مستويات الفاعلية والكفاءة في النموذج التشغيلي والنظام الإداري بالجمعية

وتمثل إدارة المشاريع إعادة هندسة العمليات، والإدارة الاستراتيجية، الأركان الأساسية التي تشكل الرافعة المحورية لإنجاز التميز المؤسسي وذلك لما تلعبه هذه الإدارات الثلاث من أدوار متناغمة ومتكاملة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة وتقييم نتائج هذا التميز من خلال أدواتها الخاصة بتصميم وتحليل ومراقبة وتقييم وتطوير وتحسين الأداء الكلي بالجمعية وفقا للمستهدفات الاستراتيجية للأداء، عبر الكشف عما يمكن أن يحدث من انحرافات معيارية بين الأداء التشغيلي الفعلي والأداء التشغيلي المستهدف ومخرجاتهما.

والله الموفق والمستعان .

التعاريف والمصطلحات

- التميز المؤسسي:

جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة". ويشمل التميز المؤسسي على معايير الأداء المتفوق، والتي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات.

- ويعرف كذلك التميز المؤسسي بأنه : قدرة الجمعية في التفرد في تحقيق احتياجات أصحاب المصالح والجهات المرتبطة بالمؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بما يحقق رضا المجتمع والعاميين والمستفيدين.

- منهجية التميز المؤسسي :

منهجية التميز المؤسسي هي عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة. وتشمل عناصر التميز المؤسسي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والسوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال، إطار التميز المؤسسي.

- معايير جائزة التميز في العمل الخيري :

تتمحور حول الإنجازات والأداء المتميز في مجال العمل الخيري، والتأثير الإيجابي على المجتمع، والابتكار والإبداع في تقديم الخدمات، والتميز في إدارة الموارد والموظفين، والشفافية والحوكمة المؤسسية وتختلف من جهة إلى أخرى.

الغرض من السياسة :

- تهدف هذه السياسة الى توصيف التميز المؤسسي، وكيفية عمله بتناغم يحقق أهداف الجمعية ، عبر آليات واستراتيجيات ناضجة وابداعية تحقيق تطوع الجمعية الى التميز والريادة في مجال عملها وذلك من خلال توفير حلول ابداعية لتطوير العمل وتحسين الأداء،
- كما تمثل السياسة الحالية مرشدا عمليا لإدارة التميز المؤسسي بأفضل ما يمكن التعامل به من قبل مدراء فريق العمل بالجمعية، وهذا المستند تم إعداده ليكون دليلا مرجعياً وارشاديا للمجمعات ووحدات الأعمال المختلفة عبر تنمية ودعم الافكار والمشاريع الإبداعية المتوائمة مع الاطار المعرفي والنموذج التشغيلي والتي تسهم في تسهيل وتطوير اساليب العمل في الجمعية وطرق، ونماذج إدارة التميز العالمية .

مجال التطبيق

يتم تطبيق السياسة في جميع الأنظمة والعمليات الإدارية لجميع الخدمات بالجمعية وفي كافة مرافقها عبر ثلاث إدارات مركزية هي:

- الإدارة الاستراتيجية.
- إدارة إعادة هندسة العمليات.
- إدارة المشاريع.

أهداف إدارة التميز المؤسسي بالجمعية :

- ١- مراجعة الهياكل التنظيمية للجمعية وتطويرها وفقاً للتوجه الاستراتيجي والرؤية والرسالة .
- ٢- بناء وتطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية لكافة الإدارات وتوثيقها وتقييم كفاءتها.
- ٣- تطوير ومراجعة بطاقات الوصف الوظيفي بالمشاركة مع إدارة الشؤون الإدارية والمالية.
- ٤- الإشراف على مشاركة الجمعية في تصنيفات وجوائز التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي واستيفاء متطلباتها.
- ٥- نشر ثقافة التميز المؤسسي من خلال حضور وإقامة الملتقيات والمؤتمرات ذات العلاقة.

التحسين المستمر بالجمعية:

١. السعي نحو التميز لا يتوقف عند محطة واحدة، بل مثابرة وترقي في سلم الريادة، والسعي مراحل: التأسيس السليم، والبناء القويم، والتحسين لا التزويد، واعتلاء القمم.
٢. يسعي فريق العمل بالجمعية للتطوير المستمر والبحث عن فرص التحسين عبر الاستفادة من تحليل مخرجات الأداء وفقاً للمنهجية وقياس مستوى التقدم في ترقية الأداء وكشف الخلل فيه للوصول إلى المستهدفات الاستراتيجية
٣. يلتزم القادة بالجمعية على نشر ثقافة التميز المؤسسي.
٤. يتم تدريب منسوبي فريق العمل بالجمعية وتوعيتهم بكيفية جمع وتوليد وتحويل الافكار الابداعية الى مشاريع تخدم تنفيذ مشروع التطوع نحو التميز
٥. تلتزم القيادة بتوفير الموارد المطلوبة والدعم الكلي للأفكار والمشاريع التي أثبتت نتائج تطبيقها تحقيقاً نوعياً لخطة مشروع التحول المؤسسي
٦. يتم تقييم وتحسين المنهجية دورياً لتعزيز الفائدة منها

مصادر التحسين المستمر بالجمعية :

- من خلال اعتماد منهج الشفافية في العمل
- مراقبة جودة الأداء وقياس مستوى الانجاز
- تطبيق الضوابط التي تضعها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .

سياسات التحسين المستمر :

تبني الجمعية ثقافة التحسين المستمر لعملياتها وخدماتها وفق النقاط التالية:

- تحديد أولويات التحسين للعمليات والخدمات.
- تبني أولويات التحسين وفق مؤشرات الأداء وملاحظات ومقترحات المعنيين.
- إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر وفق منهجية واضحة ومنظمة.
- تمكين المدققين الذين تم تدريبهم من تطبيق آليات التحسين على العمليات والخدمات.
- في حال تم تحسين بعض العمليات والخدمات تعمل الجمعية على إبلاغ جميع موظفيها والمتطوعين والمستفيدين بالتغييرات والتحسينات التي طرأت على العمليات والخدمات المحسنة.
- بعد عمل التحسينات اللازمة تعمل الجمعية بناء على مؤشرات الأداء على رصد النتائج والمخرجات المتحققة من مشاريع التحسين وتعيد تقييمها.

معايير تقييم التميز المؤسسي:

تعتمد آلية تقييم المنظمات المترشحة لجوائز التميز على تحليل الأداء الإداري وفق المعايير الآتية:

١. الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف ، والغايات)
٢. الحوكمة
٣. الموارد البشرية
٤. الإدارة المالية والاستثمار

٥. التواصل وتنمية الموارد
٦. تقنية المعلومات
٧. قياس الأداء والأثر

مثال على: المعايير التسعة لجائزة التميز في العمل الخيري " المنشآت "

المعيار الأول: القيادة الإدارية:

عناصر التميز المطلوب توفرها لدى فريق القيادة بالمنشأة الخيرية والممارسات الإيجابية كقدوة حسنة لكافة العاملين بالمنشأة وقيامها برسم التوجه الإستراتيجي، وتطوير آليات التواصل التي يطلها القادة مع كافة المستفيدين، ومدى مشاركتهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل الخيري بالمنشأة كما يرمز هذا المعيار إلى أهمية تبني القادة لمفاهيم الجودة والتميز بالمنشأة. وكذلك مدى تطبيقها للممارسات المتميزة في إدارة المخاطر والتغييرات ومتطلبات الحوكمة الرشيدة التي توجه المنشأة بصفة خاصة وقطاع العمل الخيري بصفة عامة.

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

تتميز المنشآت الرائدة بقدرتها على التعرف على غايتها الأساسية، والتعرف على احتياجات وتطلعات المعنيين وإشراكهم، ودورها في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) واستشراف المستقبل وتعمل على تطوير وإعداد خططها الإستراتيجية وبناء مبادرات تحقق قيمة مضافة لكافة المعنيين من خدماتها من خلال بناء نموذج عمل مؤسسي يتوافق ويتكامل مع إستراتيجيتها. إضافة إلى بناء أنظمة قياس ومؤشرات أداء مدى تقدمها في تحقيق هذه الإستراتيجية

المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية والمتطوعين:

تقوم المنشأة المتميزة باستقطاب وإدارة وتنمية واستثمار مواردها البشرية على مستوى الأفراد العاملين وفرق العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالمتطوعين لتحقيق رؤية المملكة. وتخطيط الأنشطة لمساندة سياساتها وإستراتيجياتها. والتشغيل الفعال لعملياتها. كما تقوم أيضا بتبني معايير الإنصاف والمساواة، وإشراك وتفويض العاملين لديها، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين تجربة العاملين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بما يؤدي إلى تحفيزهم وتأكيد التزامهم

باستخدام مهاراتهم ومعارفهم في مصلحة المنشأة كما يعني هذا المعيار بالتدريب والتعليم المستمر و توطين الوظائف.

المعيار الرابع : إدارة الموارد والشراكات :

كيفية قيام المنشأة الخيرية بتنمية وإدارة مواردها المالية سواء كانت تبرعات مالية أو عينية أو مواد تشغيلية وكيف تتم تنمية الأوقاف وإدارتها واستقطاب المتبرعين بها. وتحديد وتصنيف وإدارة شركاتها الخارجيين وتفعيل التنسيق والتعاون والتحالف مع الشركاء، وكيف تقوم المنشأة بإدارة الأصول الثابتة (المباني والمعدات والأجهزة) وكيفية تحديد التقنيات التي تحتاج إليها وإدارة المنشآت التقنية لضمان التوافق والاستغلال الأفضل لها لهذه التقنيات وكيفية تحديد المعارف والمعلومات التي تحتاج إليها، ومن ثم إدارتها لمضاعفة القيمة العائدة على المتعاملين والمنشأة.

المعيار الخامس : إدارة العمليات والخدمات :

يتضمن هذا المعيار الرئيسي قيام المنشأة بتبني مفهوم الجيل الرابع للجودة الإحداث تحول جذري في تحسين العمليات وطريقة أداء العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وتحديد وتصميم العمليات الرئيسية والفرعية والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين وكذلك وجود أنظمة قياسية الإدارة الجودة وآليات واضحة للتحسين المستمر للعمليات والخدمات، وقيام المنشأة بالتواصل الفعال مع كافة المستفيدين بتطبيق آليات وأنظمة للتحقق من خدمات المنشأة

المعيار السادس : إدارة المعرفة والابتكار :

التدابير الممنهجة التي تبذلها المنشأة للأصول المعرفية وتوليدها واكتسابها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وإتاحة استخدامها وتحديثها وضمان بناء ثقافة وبيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين في جهود الابتكار لتقديم خدمات

جديدة ومبتكرة وتنفيذ أعمالها بطرق ابتكارية لتحقيق قيمة مضافة لجميع المعنيين، كما يركز المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال

المعيار السابع : نتائج المستفيدين :

نتائج المنشأة المتعلقة بالمستفيدين بمن فيهم المانحون المتبرعون ومستويات الرضا المتحققة هي انطباعات متلقي الخدمة عن المنشأة يمكن أن يتم جمعها من خلال مستويات عدد من المصادر مثل استبيانات آراء متلقي الخدمة. وتعطي فهما من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المنشأة بمتلقي الخدمة واضحاً ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها

المعيار الثامن : نتائج الموارد البشرية :

نتائج المنشأة الخاصة بالموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين ومستويات رضاها

المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية :

عرض لمختلف نتائج الأداء الرئيسية للمنشأة، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة. والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسية والحوكمة، وكذلك النتائج المتعلقة بمراد المنشأة المختلفة وانطباعات الموردين والشركاء الداعمين الأنشطة المنشأة وشركاتها الرئيسيين كما يتضمن هذا المعيار استعراضاً للنتائج التي حققتها المنشأة في مجال الابتكار والمعلومات والمعرفة، سواء المكتسبة أو الضمنية لدى العاملين بها ومدى الاستفادة من الموارد التقنية والمعرفية لدعم وتحسين أنشطة وعمليات المنشأة.

مراحل الوصول إلى التميز المؤسسي :

هناك عدة مراحل للوصول إلى التميز المؤسسي، وهي:

- الرؤية والطموح: تشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- **التقييم:** القيام بالتقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن، والقيام بزيارات ميدانية لتفقد سير العمل.
- **تحديد الأولويات:** تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام.
- **المراقبة:** وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.
- **العمل:** وضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.
- **التقدم:** توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات
- **الأولويات:** تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام. - المراقبة: وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية. - **العمل:** وضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني. - **التقدم:** توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات.

بعض جوائز التميز للقطاع غير الربحي:



خطوات رحلة جوائز التميز المؤسسي:

- ١- تقييم الجاهزية للجمعية .
- ٢- تكوين الفريق
- ٣- التقييم الشامل
- ٤- دورة تدريبية وتطبيقات عملية
- ٥- خطة العمل
- ٦- توزيع الأدوار بين أعضاء فريق جائزة التميز بالجمعية
- ٧- اعتماد الخطة
- ٨- إدارة النماذج
- ٩- المراجعة والمتابعة
- ١٠- ورشة تدريبية لبناء التقرير
- ١١- متابعة التحرير والكتابة وبناء النماذج لغويا وفنيا
- ١٢- المراجعة النهائية
- ١٣- الرفع للملفات

متطلبات مشروع التأهيل لجوائز التميز بالجمعية :

١. تبني ودعم مجلس الإدارة.
٢. مدير تنفيذي متحمس وجاد ولديه الاستعداد لإنجاح المشروع.
٣. تشكيل فريق التميز من: ممثل من مجلس الإدارة . المدير التنفيذي. مدير التطوير والجودة أو من يمثله في الدور الوظيفي. مديري الإدارات . . أمين فريق التميز.
٤. توفير الوقت اللازم للعمل في المشروع لفريق التميز.
٥. تسخير كافة الإدارات لخدمة المشروع والتفاعل الايجابي معه.
٦. الالتزام بخطة العمل.
٧. الالتزام بالتعليمات الميسرة له.

مكاسب المشاركة في جوائز التميز للقطاع غير الربحي :

يحقق مشروع التأهيل لجوائز التميز بمشيئة الله النجاح للجمعية وتأهلها إذا أنتج المخرجات التالية:

- ١- اكتمال منهجيات العمل المعتمدة والمحرة لكافة مجالات وإجراءات العمل الرئيسية والفرعية .
- ٢- توفر الشواهد على كافة عناصر معايير التميز ، وتبويبها وفق التنظيم المعتمد .
- ٣- التطبيق الفعلي لكافة المنهجيات المعتمدة في كافة مجالات العمل .
- ٤- إجراء المراجعات الدورية للمنهجيات المعتمدة وتحسينها. ٥. القياس لكافة العناصر والتوسع في عناصر إضافية ترى المنظمة أهميتها في تقييم أداءها.
٧. المقارنات مع الجهات المشابهة للمنظمة والمتميزة في أدائها .
٨. وضع المستهدفات لكافة المؤشرات وعناصر معايير التميز .
٩. التطوير والتحسين للمنهجيات على ضوء النتائج الدورية .

خارطة الطريق للتميز المؤسسي :

تهتم المنظمات بتبني التميز المؤسسي وتعتبره هدفاً تسعى لتحقيقه في منظومة العمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر، إلا أن المنظمات تتعثر في تحقيق هذا الهدف بسبب العديد من الممارسات الخاطئة، لعلّ من أبرزها:

- ١- تبني التميز المؤسسي على نطاق قيادات المنظمة دون أن يصل إلى بقية المستويات الوظيفية لترسيخ القناعات وبناء الاتجاهات الإيجابية وتبني ثقافة تنظيمية جديدة يكون فيها السعي للتميز ممارسة يومية معتادة.
- ٢- المنافسة على التميز المؤسسي للحصول على جوائز التميز أو الشهادات من المنظمات الدولية، بينما ينبغي أن يكون الهدف تحقيق التميز وأن يكون نمواً مستمراً تتحقق من خلاله الجوائز والشهادات كتتويج للجهود، فمثلاً: قد يكون الهدف في السنة الأولى:

- تحقيق ٣٠٠ درجة في التميز، وبعد سنتين: تحقيق ٥٠٠ درجة في التميز، وتغيير التفكير بهذه الطريقة يجعل المنظمات تركز على تعميق مفاهيم التميز، وهي متفق عليها بين جميع نماذج التميز وجوائزها.
- ٣- إنجاز التميز المؤسسي من خلال تأسيس إدارة للتميز أو تسكينه في إحدى الإدارات، وهذا وحده لا يكفي، بل هو توجه استراتيجي كبير يؤثر على كافة منظومة المنظمات، فينغي أن يتبناه الجميع، فيقوم القيادات بأدوارهم، وكافة الإدارات بأدوارها، والموظفين بأدوارهم، وإدارة التميز تنظم وتنسق وتدير هذا التوجه وفق سياق تكاملي.
- ٤- التبي الوهي للتميز المؤسسي، ويكون وهمياً عندما لا يكون توجهاً استراتيجياً في المنظمات وليس ضمن أولوياتها، وتنفذه على فترات متقطعة ومتباعدة، وتكون نتائجه ضعيفة في التطوير والتحسين، وتعتبره القيادات تكليف مرهق خارج سياق منظومة العمل بينما هو في صلب منظومة العمل.
- ٥- ضعف استكمال متطلبات النجاح في تطبيق التميز المؤسسي، مثل: التأهيل والتدريب، التخطيط، التطبيق، التقويم الدوري وقياس تحقق النتائج، التحسين المستمر، نشر النتائج والاحتفال بها وتعزيزها، ترسيخ قيم الإنجاز والعمل الجماعي.

وتطبيق التميز في المنظمات يتحقق بمنظومة تكاملية ينبغي الوفاء بها، تشمل:

- ١- الالتزام بالتميز: العمل لإنجاز مهام محددة؛ ببرامج متفق عليها؛ تقوم على معايير ملتزم بها ضمن خطة المنظمة.
- ٢- إدارة التميز: وهذا يعني التزام قيادات المنظمة بالتميز كتوجه استراتيجي مستدام يتم مناقشة مستوى إنجازه في مجلس الإدارة دورياً.
- ٣- إدارة التغيير الفعال: وهذا يعتمد على دور القيادات في توقع التغيرات في المنظمة، والقدرة على إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ التميز، وتبني الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات للاستماع لآراء الموظفين ونقل المعلومات لهم، على أن يكون تدفقها من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ مشروع التميز بشكل مشترك، ويعزز الفهم على جميع المستويات.

- ٤- **التعلم التنظيمي:** فالمنظمة تتعلم فتكتسب ممارسات جديدة نتيجة لتعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي عن ممارساتها القديمة والتي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، وهذا التعلم التنظيمي يُمكن من الكشف والاستيعاب للمعلومات والمحافظة على مساندة المتغيرات وخلق مناخ عمل يدعم التقويم والتطوير والابتكار.
- ٥- **التكامل والانسجام والاتساق الداخلي:** ويكون على المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي من خلال التكامل بين الإدارات والوحدات في تطوير المنهجيات وتطبيقها وقياس نتائجها.
- ٦- **الإدارة بالمعلومات والحقائق والبيانات والمعرفة:** من خلال نظام معرفة متكامل يتضمن آليات لرصد المعرفة المطلوبة ومنها: معرفة لدعم القرارات، معرفة لرصد المناخ الداخلي والخارجي، معرفة للتخطيط، معرفة لتقويم ومتابعة الأداء. كما يجب تحديد مصادر المعرفة ووسائل جمعها وقواعد معالجتها وتحديثها واحفظها واسترجاعها وطريقة توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
- ٧- **إدارة الأداء وتقويمه:** ويتم عبر معايير الأداء التي تهدف إلى ربط الممكنات بالنتائج لتحقيق مستهدفات المنظمة.

وأحد أهم الركائز الأساسية للوفاء بتلك المتطلبات السابقة تطبيق الآتي:

- ١- **نموذج التميز:** تبني المنظمة لأحد نماذج التميز والالتزام بتطبيقه كاملاً بأدواته ومتطلباته، وتتفق جميع نماذج التميز في ثلاثة مكونات: (المفاهيم الأساسية للتميز: وهي القواعد الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأي منظمة، ومعايير التميز: وهي إطار عمل لمساعدة المنظمات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسة عملية، ومنطق الرادار: وهو تقويم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة لقياس مستوى التقدم في التميز المستدام).
- ٢- **العمل المؤسسي:** تحقيق المكونات الثلاث السابقة إلى عمل مؤسسي بإعداد وتطوير منهجيات العمل التي تدير منظومة العمل بطريقة تحقق الترابط الرأسي والأفقي وتنتقل لحيز التطبيق الملزم به من الجميع؛ على أن تطوّر المنهجيات وفق منطق الرادار

(تخطيط وتطوير المنهجيات، تطبيق المنهجيات، تقويم وتحسين المنهجيات والتطبيق، النتائج المنشودة).

٣- تأسيس التميز: ويكون بتأهيل فرق العمل على منهجية التميز وأدواته ومعاييرها، وإعداد وثيقة التميز لتشمل: مهام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ووحدة التميز وكافة الإدارات في المنظمة

أشهر نماذج التميز المؤسسي

١- نموذج التميز الأوربي EFQM



EFQM Model 2020

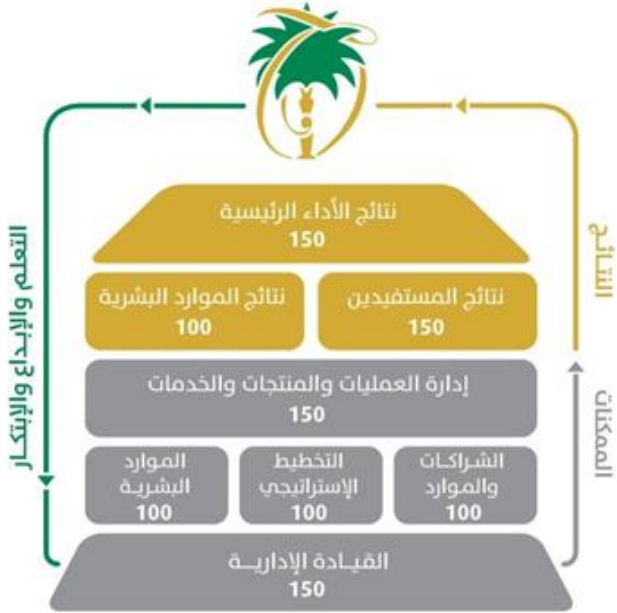
المحاور	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	نقاط المعيار	
			الفرعي	الرئيسي
التوجه Direction	المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية	١-١ تحديد الغاية والرؤية	٢٠ نقطة	١٠٠ نقطة
		٢-١ تحديد وفهم احتياجات المعنيين	٢٠ نقطة	
		٣-١ فهم النظم الإيكولوجي والفرص والتحديات الرئيسية	٢٠ نقطة	
		٤-١ تطوير الاستراتيجية	٢٠ نقطة	
		٥-١ تصميم وتنفيذ نظام الحوكمة وإدارة الأداء	٢٠ نقطة	
	المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة	١-٢ ترحيب ثقافة المؤسسة ورعاية القيم	٢٥ نقطة	١٠٠ نقطة
		٢-٢ تهيئة الظروف لتحقيق التغيير	٢٥ نقطة	
		٣-٢ تمكين الإبداع والابتكار	٢٥ نقطة	
		٤-٢ توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية	٢٥ نقطة	
		١-٣ المتعاملين: بناء علاقات مستدامة	٢٠ نقطة	
٢-٣ المعاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء المعاملين	٢٠ نقطة			
٣-٣ المعطون بمصالح الأصيل والحوكمة: تلمين وتنمية الدعم	٢٠ نقطة			
٤-٣ المجتمع: المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره	٢٠ نقطة			
٥-٣ الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة	٢٠ نقطة			
التنفيذ Execution	المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة	١-٤ تصميم وبناء القيمة	٥٠ نقطة	٢٠٠ نقطة
		٢-٤ التواصل وبيع القيمة	٥٠ نقطة	
		٣-٤ تدعيم القيمة	٥٠ نقطة	
		٤-٤ تحديد وتطبيق التجربة الشاملة	٥٠ نقطة	
		١-٥ قيادة الأداء وإدارة المخاطر	٢٠ نقطة	
	٢-٥ التحول المؤسسي للمستقبل	٢٠ نقطة		
	٣-٥ قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا	٢٠ نقطة		
	٤-٥ الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة	٢٠ نقطة		
	٥-٥ إدارة الأصول والموارد	٢٠ نقطة		
	النتائج Results	المعيار الخامس: المتابعات المعنيين	نتائج المتابعات المتعاملين	٢٠٠ نقطة
نتائج المتابعات المعاملين				
نتائج المتابعات المعطون بمصالح الأصيل والحوكمة				
نتائج المتابعات المجتمع				
نتائج المتابعات الشركاء والموردون				
المعيار السادس: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي		الإجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة	٢٠٠ نقطة	
		الأداء المالي للمؤسسة		
		تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين		
		تحقيق الأهداف الاستراتيجية		
		إجازات قيادة التحول		
مقاييس التوقعات المستقبلية				

*source: EFQM Model (2020).

٢- نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة

ثالثاً: أداة التقييم المؤسسي إتقان

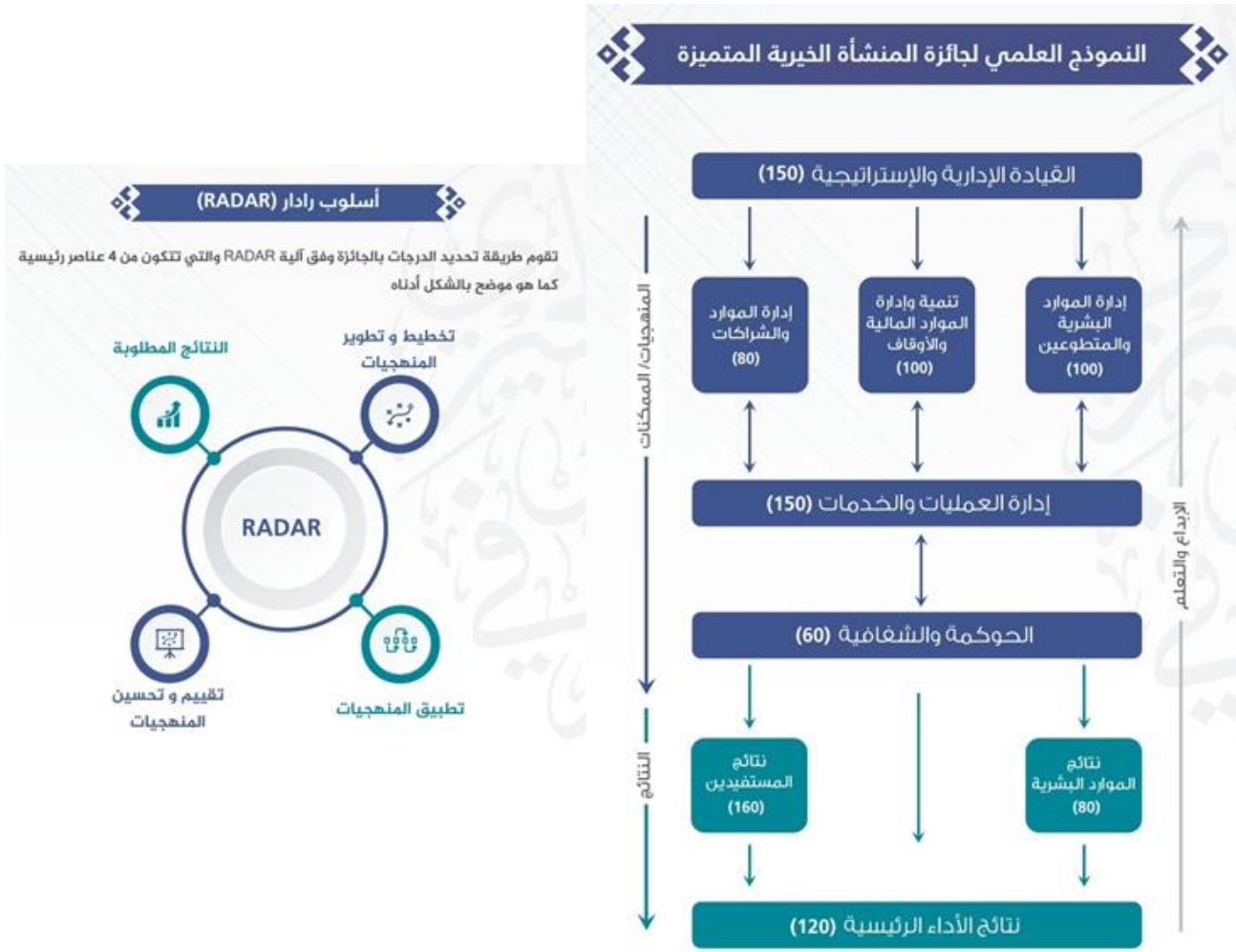
الأوزان المعتمدة
للممكنات والنتائج



إتقان هي الأداة المعتمدة لدى الجائزة لتحديد مستوى التميز المؤسسي، يتم من خلالها قياس مستوى الأداء المؤسسي عن طريق خمسة عناصر رئيسية: الأداء والنظام والإنفاذ والقياس والتطوير. بحيث يتم تقييمه من خلال العنصر (أداء)، وتقييم الممكنات من خلال بقية العناصر

أشهر نماذج التميز المؤسسي

٣- نموذج جائزة التميز في العمل الخيري



المسؤولية عن السياسة

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول المناط به إعداد ضوابط سياسة التميز المؤسسي ورسم الإطار العام للسياسة وتطويرها واعتمادها، وتقع مسؤولية مراجعتها وتفسيرها وتعديلها من حين لآخر بعد دراسة التوصيات المقدمة من الأقسام ذات العلاقة على المدير التنفيذي للجمعية، وتقع مسؤولية تطبيق هذه السياسة على إدارة التميز المؤسسي بالجمعية .

ملاحق النماذج

	حيثيات اختيار الهدف
	أسلوب المتابعة
	دورية المتابعة
	عناصر التقييم

طلب إجراء تصحيحي/ وقائي رقم (.....)

الإدارة/ القسم:		(١) تاريخ الطلب: ---/--/----	
(٢) مصدر الحالة			
<input type="checkbox"/> مراجعة خارجية رقم:	<input type="checkbox"/> مراجعة داخلية رقم:/..		
<input type="checkbox"/> شكوى عميل رقم:	<input type="checkbox"/> حالة عدم مطابقة - تقرير رقم:		
<input type="checkbox"/> زيارة إشرافية على:	<input type="checkbox"/> مراجعة إدارة عليا رقم:		
<input type="checkbox"/> أخرى:			
<input type="checkbox"/> عدم مطابقة عظمى	<input type="checkbox"/> عدم مطابقة صغرى	<input type="checkbox"/> ملحوظة للتحسين	
نوع حالة عدم المطابقة: <input type="checkbox"/> ملحوظة للتحسين			
المرجع للطلب: (يذكر المواصفة، الإجراء.....)			
		خدمة	منتج
بيان تفاصيل الحالة			
مراجعة مدير الاسم:	مكتشف الاسم:		
الإدارة/ القسم التوقيع	الحالة التوقيع		
دراسة وتحليل الأسباب الجذرية للحالة: (يمكن إرفاق أية مستندات داعمة)			
.....			
.....			
.....			
الاسم:	اعتماد الإدارة	الاسم:	مدير الجهة
التوقيع	العامة:	التوقيع	المسؤولة
القرار المتخذ: <input type="radio"/> فوري <input type="radio"/> تصحيحي <input type="radio"/> وقائي			
الجهة المسؤولة	الاجراءات التصحيحية/ الوقائية المتخذة		تاريخ انتهاء التنفيذ

الاسم:	الاسم:	إعداد
اعتماد	الوظيفة	الوظيفة
الوظيفة	التوقيع	التوقيع
التوقيع	دراسة تنفيذ وفاعلية القرار المتخذ ومدى الحاجة لإجراء تصحيحي/وقائي:	
تمديد فترة التنفيذ حتى:	<input type="checkbox"/> تم التنفيذ بفاعلية (إفقال الحالة) ولا يتم فتح طلب (C\PAR)	
<input type="checkbox"/> لم يتم التنفيذ ويحتاج لإجراء تصحيحي/وقائي برقم ()	<input type="checkbox"/> تم التنفيذ ولكن يحتاج لإجراء تصحيحي/وقائي برقم ()	
الاجراء:		
القائم بالمتابعة الاسم	الوظيفة:	التوقيع والتاريخ:

طلب إصدار / تعديل / إلغاء وثيقة

		التاريخ			الجهة المعنية
		رمز الوثيقة			نوع واسم الوثيقة
		تاريخ التعديل	تاريخ الإصدار		
<input type="checkbox"/> طلب نسخة ورقية	<input type="checkbox"/> إلغاء	<input type="checkbox"/> تعديل	<input type="checkbox"/> إصدار	ملخص المطلوب	
مقدم الطلب		الأسباب			
		الاسم			
		التوقيع			
		التاريخ			
ملخص المقترح المطلوب (يرفق النص الأصلي وتعديله في حالة التعديل)					
مراجعة الجهة المسئولة					
		الاسم			
		التوقيع			
		التاريخ			
رأي مسؤولي الجهات المتأثرة بالوثيقة					
					الجهة
					الرأي
					الاسم
					الوظيفة
					التوقيع والتاريخ