



averroes

أفروس للإستشارات وتطوير الأعمال
Business Advisory and Services



تساؤلات في التميز المؤسسي

للمؤسسات حديثة العهد
بتطبيق نموذج التميز الأوروبي

EFQM 2020

أكتوبر 2022



مقدمة

طلب التميز هو رحلة متصلة وليس حدثاً محدداً أو مشروعاً منفرداً، مما يعني أنها رحلة مستمرة مع تحديات ونجاحات متجددة، كما أنها تتميز بمحطات عديدة نضعها لأنفسنا تمكننا من معرفة انجازاتنا لنحتفل بها ونستخدمها كحافز للتطور والتحسين المستمر. تبدأ هذه الرحلة بتبني مفاهيم ومبادئ النموذج الأوروبي للجودة في أسلوب تفكيرنا وعملنا مع تواصل مستمر عبر المؤسسة لنشر الوعي والتأكيد على أهداف المؤسسة بخصوص رحلة التميز، وتستمر للوصول لمستويات متقدمة من الأداء بحيث تصبح المؤسسة مرجعاً قياسياً في التميز في مجالها بين نظيراتها من المؤسسات محلياً وإقليمياً وعالمياً، وحيث أن العديد من المؤسسات ولا سيما القيادات فيها تراودها العديد من الاستفسارات حول هذه الرحلة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، تأتي هذه الورقة للإجابة على بعض تلك الاستفسارات والتساؤلات

الغرض من الورقة

توفير إجابات ومعلومات أولية تساعد القيادات والمعنيين في المؤسسات المختلفة على اتخاذ توجه أو قرار بخصوص تبني أو تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 داخل المؤسسة وتحديد خطوات البداية اللازمة لذلك، على أنه ينصح الرجوع للخبراء والمتخصصين في حال الحاجة لمعلومات إضافية ومفصلة بخصوص تلك التساؤلات أو غيرها.

لمن هذه الورقة

هذه الورقة معدة للمؤسسات التي تراودها فكرة التميز وتبحث عن تطبيق نماذج التميز وبالأخص نموذج التميز الأوروبي كإطار لتطوير الأداء المؤسسي والتحسين المستمر، أو تلك التي لا زالت في المراحل الأولى من التطبيق. تجيب الورقة عن مجموعة من الاستفسارات والتساؤلات والتي جمعتها من خلال التفاعل مع العديد من المؤسسات المحلية والإقليمية من خلال تقديم خدماتنا الاستشارية في ذات المجال على مدى الأعوام الماضية والتي قد تطرأ كلها أو بعضها على ذهن القيادات والمعنيين في تلك المؤسسات. تم تقسيم هذه التساؤلات في مجالات محددة وهي رحلة التميز، أنظمة التحسين والتطوير، القدرات الداخلية، التخطيط والاستدامة، وتحقيق النتائج وذلك للمساعدة على ربط الأفكار وسهولة التصفح.

رحلة التميز المؤسسي

لدينا خطة استراتيجية ومشاريع وأنظمة للتطوير والتحسين لماذا نحتاج لنموذج التميز الأوروبي؟

في معظم الأوقات، تضطلع عديد من إدارات المؤسسة بمشاريع تحسين متعددة، قد تفتقر إلى التكامل والتناغم وقد يوجد بينها بعض التداخلات التي تؤدي إلى تنافس في الصلاحيات ومساحات العمل، ينبغي النظر إلى نموذج التميز الأوروبي على أنه أداة تعمل على رسم صورة شاملة لمشاريع التحسين ولآليات العمل وربطها بخطط استراتيجية تضمن الموائمة والتكامل ورفع الكفاءة في اتجاه واحد ومحدد، فالنموذج يعمل كمظلة رئيسية تدمج وتناغم كافة مشاريع التحسين وتساعد في تطوير كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة، كما أنه يوفر المقياس والمعيار الذي يمكن الاحتكام إليه لتحديد أهمية وأولويات المشاريع التحسينية في كافة قطاعات وإدارات المؤسسة.



نحن على أعتاب دورة استراتيجية جديدة، هل يجب أن نتظر الخطة الاستراتيجية الجديدة للبدء بمشروع التميز؟

تتميز رحلة التميز بعلاقتها الوثيقة بالاستراتيجية، وهذه العلاقة لها طبيعتها الخاصة في كل مراحل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، لذا مواكبة عمليات التخطيط الاستراتيجي ورحلة التميز ممكنة في جميع المراحل، كما أن رحلة التميز عادة ما تبدأ بالتقييم الشامل للمؤسسة وهو ما يوفر مدخلا قيما لأي خطة استراتيجية من خلال التعرف العميق على أبرز نقاط القوة ومجالات التحسين في المؤسسة والذي من شأنه المساهمة في صياغة خطة استراتيجية رصينة لواقع المؤسسة وآمالها، ودمج برنامج التميز ضمن الخطة الاستراتيجية.

ما هي أهم خطوات رحلة التميز المؤسسي؟

أولاً، وعلى أهمية قصوى تبني فكر النموذج كآلية ومنطق للعمل، ومن ثم تحديد نضج المؤسسة عبر عمليات التقييم الداخلي طبقاً للنموذج، سوف يمكن هذا التقييم من التعرف على مواطن القوة والفجوات وبعد هذه العملية يتم وضع خطط تطويرية لتغطية الفجوات. يلي هذه الخطوات عمليات تقييم دورية للوقوف على مستويات التطور سواء عبر التقييم الداخلي أم الخارجي وهو الذي يمكن من الحصول على الاعتماد. بذات الأهمية، يلزم المؤسسة تطوير القدرات الداخلية وتشكيل فريق التميز المؤسسة الذي سيقود المشروع على أن يغطي الفريق كافة إدارات وأقسام المؤسسة.

الرسم التالي يوضح أهم خطوات رحلة التميز المؤسسي





كم يلزمنا من الوقت لتحقيق الاعتماد من المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM؟

المؤسسة الأوروبية للجودة تقدم نطاق عريض من الاعتمادات، وهذا النطاق يوفر عدة مستويات تأخذ بعين الاعتبار نضج المؤسسات موفرة منظورا واضحا يدعم ويحفز رحلة التميز، لذا يجدر البدء بالرحلة فور تبني المبادرة علما بأن أن الأداء المتميز هو خط نهاية متحرك وبالتالي الرحلة مستمرة. مستويات الاعتماد المختلفة تساعد في رسم محطات تمكن المؤسسات من تحديد خطط مرحلية تطور من نضج المؤسسة ومستويات الأداء فيها. الرسم التوضيحي التالي يوضح المستويات المختلفة للاعتماد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

الجائزة العالمية

الإعتراف من قبل EFQM

7 نجوم

6 نجوم

5 نجوم

4 نجوم

3 نجوم

التأهيل من EFQM

التحقق من EFQM

قد يفرض برنامج التميز أعباء إضافية على إدارات وأقسام المؤسسة، هل نحن بحاجة للمزيد من الأعباء والبرامج الإدارية؟

من المؤكد أن تبني أفكار وآليات عمل جديدة يتطلب جهداً، إنما نموذج التميز الأوروبي يمثل طريقة تفكير وعمل متكامل مع عمل ومهام المؤسسات تساهم في تقييم هذه المهام والتعرف على مواطن القوة لزيادة أثرها، وتحديد فرص التحسين مما يزيد الفعالية ويقلل من الهدر في المجهود والمهام، أي أن النموذج في أثره النهائي يطمح نحو دعم المهام، كما أن النموذج الأوروبي هو إطار مرن وليس قالب ولن يفرض مبادرات أو مشاريع يمكن النظر إليها على أنها غير مهمة، فكافة التحسينات التي يتطلبها نموذج التميز الأوروبي ينبغي أن تكون مشاريع حيوية وأساسية تحتاجها المؤسسة لتطوير أدائها ونضجها المؤسسي.



برنامج التميز مسؤولية إدارة التخطيط والجودة، لماذا يجب علينا المشاركة فيه؟

بينما ينبغي إناطة مسؤوليات توجيه رحلة التميز إلى إدارة معينة (مثل إدارة التخطيط والجودة أو قسم التميز المؤسسي إن وجد) إلا إن التميز المؤسسي يتطلب مشاركة ومساهمة كافة المعنيين في المؤسسة على جميع الأصعدة من إدارات وأقسام وقيادات وعاملين. رحلة التميز تساهم في تطوير الأداء المؤسسي ككل، وعادة ما تكون مشاريع التحسين تشمل كافة جوانب ونواحي المؤسسة ومعظم إداراتها وإقسامها، وإن كانت بنسب متفاوتة.

أنظمة التحسين والتطوير

يعمل النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بالتناغم والتكامل مع كافة أدوات الإدارة وأنظمة العمل، حيث أنه يوفر آليات وأدوات مختلفة تدعم الجهود المؤسسية، آليات لاكتشاف وتصفية الأفكار والمبادرات والتوجهات الاستراتيجية، وآليات تدعم تطبيق ومتابعة المشاريع والمبادرات، كما يوفر آلية للقياس والتي تتميز بالقدرة على وضع صورة للوضع الراهن والتعرف على التطور الفعلي دائماً.

لماذا نموذج التميز الأوروبي 2020؟ كيف يختلف عن نماذج التميز الأخرى؟

بطبيعته هو نموذج لا يلزم الجهات المنفذة لحلول مسبقة إنما يطرح الأسئلة المناسبة والتي تضع المؤسسات على طريق المعرفة والوعي بما يجب الاهتمام به، بعد ذلك يوفر آلية للقياس الكمي ليعكس الوضع الراهن للمؤسسة ويمكن من قياس التقدم بدقة. هذا ما يوفره النموذج، أما ما يميز النموذج في صورته المحدث 2020، فهو أن المؤسسة الأوروبية في عمل دائم لتطوير النموذج لمواكبة أحدث اتجاهات الإدارة واهتمامات المؤسسات طبقاً لآراء وتوجهات أفضل المؤسسات العالمية وأنجحها، من أمثلة هذا التطور هو بناء النموذج المحدث ليشمل مبادئ الاستدامة للأمم المتحدة وحقوق الإنسان، التركيز على المستقبل، دمج الابتكار، والتأكيد على ضرورة التغيير.

المؤسسة حاصلة على أنظمة الجودة العالمية مثل الايزو 9001، لماذا نحتاج لنظام ونموذج التميز المؤسسي؟

بينما يوفر نظام الأيزو 9001 قاعدة لإدارة العمليات لدى المؤسسة وتوثيقها، يعمل نموذج التميز على آفاق وأبعاد تستهدف كافة أنشطة العمل ويوفر آليات للتقييم والتحسين المستمر للأنظمة وكافة أطر العمل ويهتم بتحقيق النتائج وتطوير مستهدفات طموحة، كل ذلك مما يحفز التطوير المستمر مثل الأداء المالي، أنظمة الحوكمة والموارد البشرية والابتكار والاستدامة واستطلاع رأي وإرضاء المعنيين وغيرها الكثير.



المؤسسة لديها الكثير من المشاريع القائمة وأولويات أخرى، هل نحن بحاجة لمشروع تطويري آخر؟

يجب النظر إلى نموذج التميز على أنه إطار عام ومظلة رئيسية لدعم كافة مشاريع التطوير والتحسين وأولويات المؤسسة القائمة منها وغير القائمة. ستوفر تبني مبادئ وآليات نموذج التميز أداة لتقييم والتعرف على أولويات المؤسسة ومن ثم تأكيد الجهود على المبادرات التي تخدم المؤسسة على المستوى الاستراتيجي، وبالمثل تجنب والابتعاد عن المبادرات والأولويات التي لا تخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي يصبح الإطار المرجعي والقيادي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن كافة المبادرات والمشاريع التحسينية.

لدينا متطلبات كافية من الجهات التنظيمية المشرفة علينا، هل سيتعارض برنامج التميز مع هذه المتطلبات ويسبب إشكاليات في تنسيق الأعمال والتقارير؟

نموذج الجودة الأوروبي هو نموذج وليس قالب معياري ويتميز بالمرونة والقدرة على تلبية احتياجات المؤسسات المختلفة، وهذه المرونة مبنية ضمن آليات النموذج باعتماده على أساسيات ثلاثة هي طبيعة وأهداف المؤسسة، معايير النموذج المبنية على أحدث وأفضل أفكار الإدارة، وأداة الرادار والتي توفر آلية للقياس الكمي للأداء. كما أن النموذج من التجربة الحية في المنطقة العربية يعتبر الأساس الذي نتجت منه معظم أنظمة وجوائز التميز الإقليمية وأطر جودة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التنوع يوفر زخم من التجارب ومجالات التعلم والمقارنة يتعدى حدود قطاع أو نشاط بعينه.



القدرات الداخلية

المؤسسة لا تملك الموارد والنضج الكافي للحصول على الاعتماد الأوروبي. هل يمكننا البدء حقا في مثل هذه البرامج الكبيرة؟

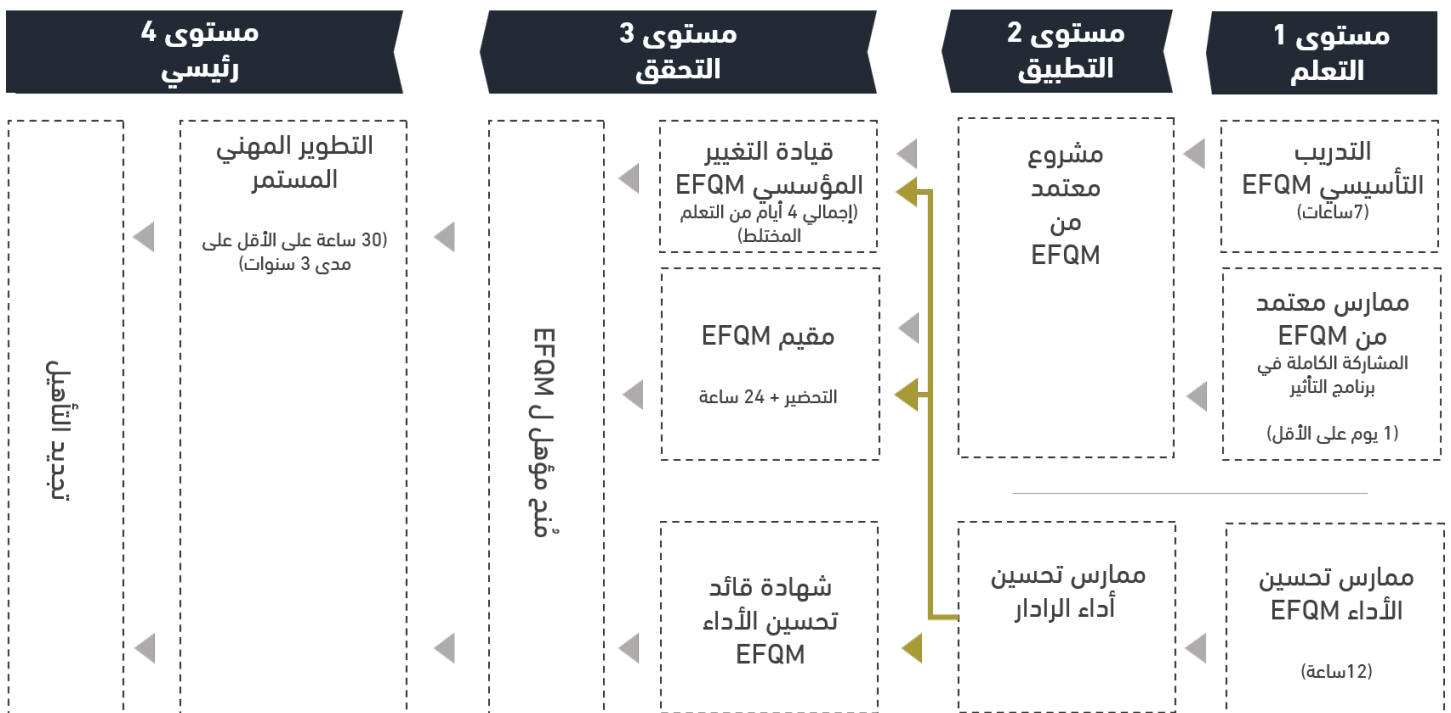
النموذج يوفر الآلية المرنة لعمليات التطوير للمؤسسات، وتكمن مرونة النموذج في القدرة على وضع الخطط المناسبة حسب إمكانيات المؤسسات. كما وأن النموذج نفسه يسلط الضوء على الأبعاد اللازمة لتطوير الموارد والقدرات الداخلية، كذلك عمليات الاعتراف للمؤسسة الأوروبية تستوعب عدة مستويات من النضج المؤسسي بهدف توفير الدعم لرحلة التميز للمؤسسات. وبالتالي فالنموذج يصلح لكافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وقدراتها ومستوى تجربتها في مجال التميز المؤسسي.

لا نملك الخبرة الكافية، هل نطلب من متخصصين مساعدتنا في تحقيق التميز؟

حيث أن التميز هو رحلة مستمرة، فلا غنى للمؤسسة من تطوير قدراتها الذاتية والداخلية لضمان الاستمرار في الرحلة، ومع ذلك فالعديد من المؤسسات تستعين بالخبراء والمتخصصين المعتمدين في مراحل معينة من هذه الرحلة، على سبيل المثال، في تطوير قدرات الفريق الداخلي، عقد التقييمات الشاملة للمؤسسة وتطوير خطط التحسين، والمساعدة في الإعداد للتقييمات الخارجية

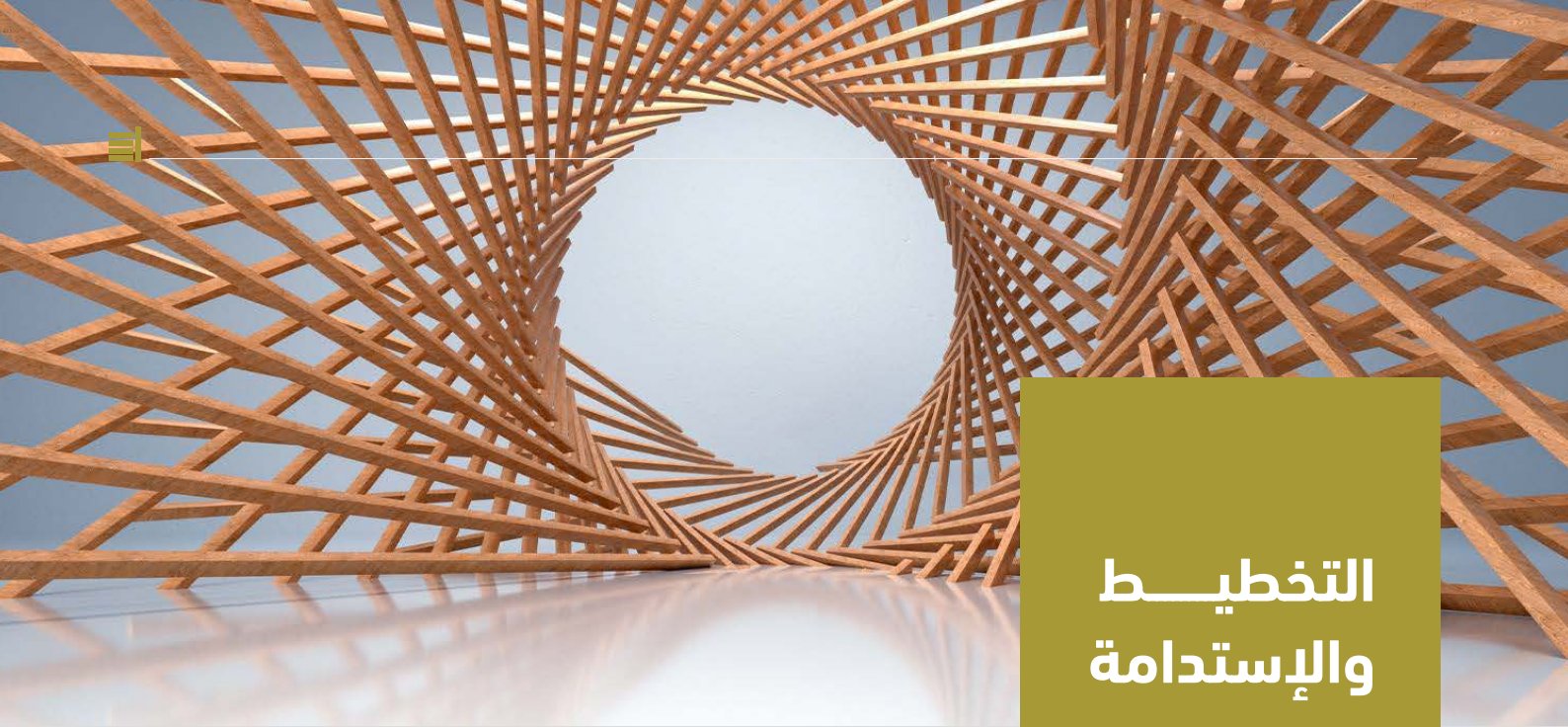
كيف نبني قدرات المؤسسة في مجال التميز؟ وما هي المؤهلات والبرامج اللازمة لذلك؟

من الضروري بناء القدرات الداخلية في مجال التميز المؤسسي لضمان الاستمرارية والاستدامة لرحلة التميز. تعتمد البرامج المناسبة على قدرات ومؤهلات الفريق الموجود بالمؤسسة وخبرته. الشكل التالي يوضح مسار التدريب والتأهيل المعتمد لنموذج التميز الأوروبي 2020، ولتحديد أدق يمكن التواصل معنا لتقديم تصور لبرنامج تدريبي وتأهيلي مخصص لمؤسستكم.



ما هي الميزانية المطلوبة لمشروع التميز المؤسسي؟

حيث أن رحلة التميز هي رحلة مستمرة هدفها تطوير الأداء لمستويات تفوق التوقعات، من الصعب تحديد موازنة محددة لهذه الرحلة، ولكن دون شك، من خلال تحويل الرحلة لمحطات زمنية بأهداف واضحة تشمل مشاريع ومبادرات محددة يمكن تحديد موازنات مرحلية. في حال المؤسسات التي تعتزم البدء في رحلة التميز، نقترح تحديد موازنات تشمل على الأقل خطط التدريب والتوعية برحلة ونموذج التميز، ومبادرة لتقييم المؤسسة وتطوير خطة التحسين الخاصة بها. يمكن التواصل معنا للحصول على تصور أولي بهذا الخصوص.



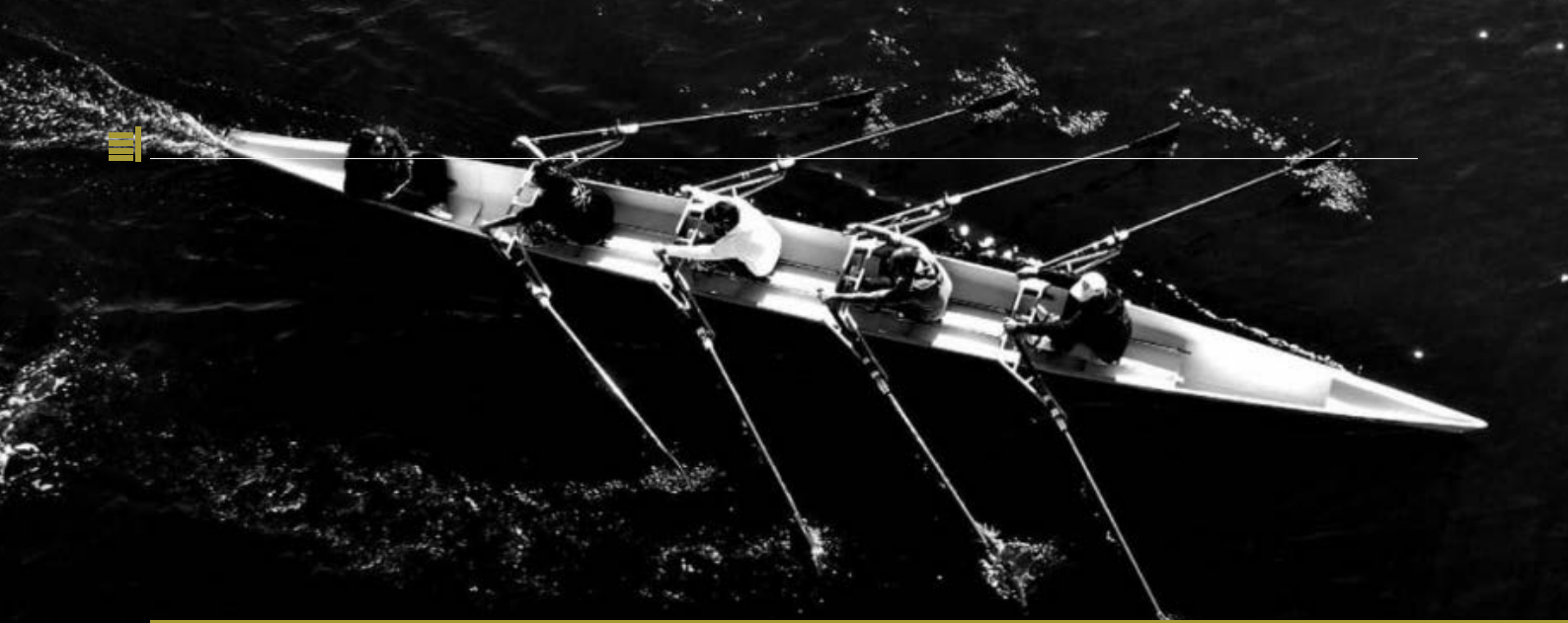
التخطيط والإستدامة

دائماً ما نعاني من بدء مشاريع تحسين لا تكتمل، لماذا يمكن أن يكون برنامج التميز الأوروبي مختلفاً؟

عدم اكتمال المشاريع المؤسسية هو خطر وارد، إنما توجد عدة ميزات لرحلة التميز تدعم تلافي هذا الخطر. منها أن رحلة التميز تنطلق بدعم وتبني القيادة المؤسسية للمنهج، كذلك فإن هذه الرحلة تبنى على التطوير المستمر الذي يمكن من وضع محطات للإنجاز خلال الرحلة تولد الدعم المعنوي لاستمراره، كما أن النموذج يُمكن المؤسسة من قياس التقدم في هذه المحطات وبالتالي القدرة على إدارة وتصحيح المسار مما يجعل الرحلة متجددة دوماً كما لو أن كل محطة منها هي مبادرة قائمة بذاتها.

مع تغيير القيادات العليا للمؤسسة، تختلف الأولويات وفي كثير من الأحيان، تتغير البرامج التحسينية طويلة الأمد بتغيير الرؤية القيادية وأولوياتها، هل الأمر يمكن أن يختلف مع برنامج التميز المؤسسي؟

إحدى مميزات رحلة التميز هي التجديد المستمر، حيث أن الرحلة تنطوي على مشاريع ومبادرات ذات امتدادات زمنية مختلفة، وحين الأخذ بهذا في عين الاعتبار مع قدرة قياس التحسين الدقيقة والواضحة في أي مرحلة زمنية فالقيادات المؤسسية باتت تنظر إلى آليات مشاريع التميز كأداة للقياس الواضح للأداء والتطوير سواء لأداء المؤسسات، والأفراد وحتى كنموذج لفعالية أداء القيادات ومساهماتها في تطور المؤسسة.



أحياناً ما تنتهي البرامج والمشاريع التي تتطلب تكامل الجهود بين الإدارات والأقسام بالفشل دون تحقيق غايتها، كيف نحقق تضافر الجهود وبناء زخم خلف مشروع التميز؟

رحلة التميز المؤسسي تشمل كافة إدارات وأقسام المؤسسة ويساعد على تضافر الجهود وبناء الزخم اللازم للمشروع عدة قواعد أساسية أهمها: تبني القيادة ومتابعتها المستمرة للمشروع، التوعية المستمرة بالمشروع باستخدام أدوات اتصال وأنشطة ضمن خطة تواصل محددة، تكوين فريق داخلي مدرب ومهيأ لمواصلة المشروع، وتعزيز ثقافة التطوير والتغيير، ودمج المشروع ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والقياس المتكرر لمستوى التقدم.

نحن أحوج ما يكون للتركيز على تحقيق نتائج وتقديم خدماتنا للمتعاملين وإرضائهم، كيف ستستفيد المؤسسة من إطار إداري جديد في هذا الصدد؟

من إحدى أهم مميزات النموذج الأوروبي لإدارة الجودة تقديمه لمفهوم „النظام الإيكولوجي“ للمؤسسات والذي يجعل فهم واستيعاب كافة المعنيين واحتياجاتهم وتداخلات احتياجاتهم ضمن أولويات المؤسسة ووضع صورة واضحة لما يتوجب أخذه بعين الاعتبار للوصول لمستويات رضى عالية والوصول إلى نتائج محسوسة تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة، كما أن قياس وتحسين النتائج على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي وتحسين انطباعات كافة المعنيين تمثل ركيزة من ثلاث للنموذج وأساس لعمليات التقييم بمنهجية الرادار المعتمدة في النموذج.

نبذة عن أفيروس

أفيروس شريك معتمد للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ومزود للخدمات الاستشارية والتدريبية المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، وهي شركة استشارات دولية تقدم للعملاء في مختلف القطاعات خدماتها الاستشارية التي تتركز في مجالات الاستراتيجية، الجودة والتميز المؤسسي، التصميم والتطوير المؤسسي، التغيير والتحول المؤسسي، تطوير الأعمال والاستشارات المالية ودراسات وأبحاث المستفيد وتجربة العميل، وتقوم بتنفيذ خدماتها بأفضل الممارسات الدولية. تضم أفيروس فريق شغوف يتمتع بخبرة دولية وإقليمية واسعة وفهم كبير للثقافة المحلية.

مهمتنا وثقافتنا وموظفونا موجهون لتقديم أعلى قيمة لعملائنا والعمل بشكل تعاوني معهم لمعالجة أصعب مشكلاتهم. نحن نخصص جميع أعمالنا الاستشارية لتناسب تمامًا مع احتياجات عملائنا وواقع بيئة أعمالهم. نتعامل مع مواقف عملائنا واحتياجاتهم بأقصى مرونة ممكنة ونصمم حلولًا مبتكرة حسب الحاجة لأصعب تحدياتهم. نقدم حلولًا عملية حقيقية لهم، والتي تجعل كل مخرج نقدمه هو قطعة خاصة بالعمل لا مثيل لها. وتستند فلسفتنا على العمل المشترك مع عملائنا مما يسمح بأكبر قدر ممكن من مشاركة المعرفة ونقلها وبناء القدرات الداخلية داخل حدود مؤسسات عملائنا. نطمح إلى تقديم تحسينات دائمة وتحقيق نتائج مستدامة.

كيف يمكننا المساعدة

- التدريب والتأهيل حسب برامج التميز المؤسسي المعتمدة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
- إجراء التقييم الداخلي والتقييم الشامل للمؤسسة حسب نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020
- تطوير خارطة الطريق لتحقيق الاعتماد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وإعداد خطة التحسين.
- دعم تنفيذ المبادرات والمشاريع التحسينية
- المساعدة في الإعداد للتقييم الخارجي من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.



إخلاء المسؤولية

المعلومات التي يتم مشاركتها في هذا الورقة العملية ليست بالضرورة شاملة. الغرض الأساسي من هذه الورقة هو تزويد القارئ أو المستخدم بمعلومات ذات صلة في موضوعها من أجل فهم أفضل واتخاذ قرار مستنير. هذا المستند هو للعلم فقط وتنشر أفيروس هذه الورقة العملية "كما هي" ولا تتحمل أفيروس مسؤولية دقة وعملية الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فيها، ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي أضرار قد تنشأ عن استخدام المعلومات أو المحتويات الواردة فيها.





averroes

أفيريوس للإستشارات وتطوير الأعمال
Business Advisory and Services

T: +974 4421 9270

E: info@averroesadvisory.com

www.averroesadvisory.com



أفيريوس للإستشارات