

# التميز المؤسسي

المفهوم / المبادئ / المعايير / التطبيق

خالد سعيد الحربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الأهداف

١ / أن يتعرف المشاركون على مفهوم

التميز المؤسسي

٢ / أن يتعرف المشاركون على معايير

التميز المؤسسي

٣ / أن يتعرف المشاركون على مراحل

تطبيق معايير التميز المؤسسي



## محاور اللقاء

١/ ملامح التميز المؤسسي في رؤية ٢٠٣٠

٢/ التميز المؤسسي : المفهوم , المبادئ

٣/ التميز المؤسسي : المعايير

٤/ التميز المؤسسي : مراحل التطبيق

رؤية VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الرؤية المستقبلية  
للمملكة العربية السعودية

## افتتاحية

يسرني أن أقدم لكم رؤية الحاضر  
للمستقبل ، التي نريد أن نعمل بها  
اليوم للغد، بحيث تعبر عن طموحاتنا  
جميعاً وتعكس قدرات بلادنا.

# ملاحم التميز المؤسسي في رؤية ٢٠٣٠

لقد تنامي دور الحكومة منذ تأسيس المملكة العربية السعودية بشكل كبير جداً، مما يتطلب تطويراً مستمراً لأدائها ليكون مواكباً للتطلّعات والآمال وقادر على مواجهة التحدّيات؛ لذلك سنسعى إلى العمل وفق معايير عالية من الشفافية والمساءلة، وسنلتزم بإدارة مواردنا المالية بكفاءة واقتدار، كما سنكون مرنين في هيكلتنا ومعتمدين على **ثقافة الأداء** في جميع أعمالنا.

قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها.



# ملامح التميز المؤسسي

## في رؤية ٢٠٣٠

التحول النوعي الإيجابي في تحسين الخدمات المقدمة في جميع القطاعات.

وزارة الصحة : تحسين جودة الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي  
وزارة التعليم : . تجويد نواتج التّعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً  
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان : تحسين أداء القطاع العقاري ورفع مساهمته  
في الناتج المحلي  
وزارة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية : رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة  
وزارة النقل : رفع مستوى الخدمات التي تقدم في النقل البري والبحري والجوي من  
خلال إتاحة الفرصة للقطاع الخاص وفق معايير تقنية متطورة وجودة عالية



# ملامح التميز المؤسسي في رؤية ٢٠٣٠

سنوات استحداث وحدات ممكنة في الحكومة لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية. وستقوم هذه الوحدات بالتنسيق بين جميع الأجهزة الحكومية والجهات الأخرى ذات الصلة لمساعدتها في متابعة وتحسين أدائها.

رؤية  
VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA





# المحور الأول التميز المؤسسي

المفهوم . المبادئ



# أولاً/ مفهوم التميز المؤسسي

حالة من التفوق في الأداء المؤسسي للمنشأة, ويحدث نتيجة لجهود منظمة ومستمرة ومستدامة, تحقق وتتجاوز تطلعات جميع المعنيين.

الأداء المؤسسي : مجموعة من النتائج والإنجازات التي تحققها المنشأة من خلال أفرادها وفرق العمل بها ووحداتها التنظيمية.  
التنظيم الإداري: كيان يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة؛ لتحقيق أهداف محددة.  
الاستمرارية : قدرة المنشأة على بقائها في سوق العمل.  
الاستدامة : تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة.  
تطلعات المعنيين : تحقيق متطلبات جميع من له مصلحة بالمنشأة ( المستثمرين, المساهمين, العاملين, الشركاء , المستفيدين , الموردين , المجتمع.

## ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي

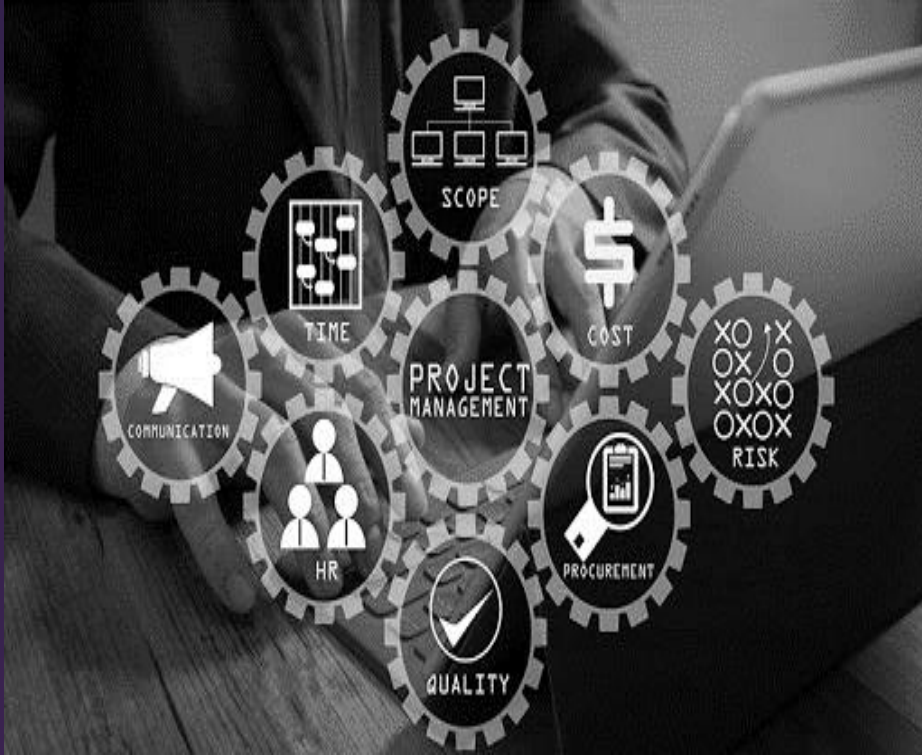


٩/٢ الاهتمام بالموارد البشرية



٩/١ القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة

## ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي



٩/٤ الإدارة بالعمليات



٩/٣ التركيز على المستفيدين

## ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي



٩/٦ التعلم والتحسين المستمر



٩/٥ تطوير الشراكات الناجحة

## ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي



٩/٨ تبني المسؤولية المجتمعية



٩/٧ الإبداع والابتكار

## ثانياً/ مبادئ التميز المؤسسي



٩/٩ تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة



المحور الثاني  
التميز المؤسسي  
المعايير



## نتائج

ثمرة العمل التي تقوم به المنشأة في  
الممكنات ( انطباعات / مؤشرات )

٨/٦ نتائج المستفيدين

٨/٧ نتائج الموارد البشرية

٨/٨ نتائج الأداء الرئيسية

## ممكّنات

الوسائل والأساليب التي تتبعها المنشأة  
للوصول إلى النتائج المرغوبة

٨/١ القيادة الإدارية

٨/٢ التخطيط الاستراتيجي

٨/٣ الموارد البشرية

٨/٤ الشراكات والموارد المالية

٨/٥ إدارة العمليات

ممكّنات

## المعيار الأول / القيادة الإدارية

٢.١ متابعة ومراجعة الأداء المؤسسي

١.١ تحديد التوجه الاستراتيجي

٤.١ دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع

٣.١ تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين

٦.١ إدارة التغيير وإدارة المخاطر

٥.١ الحوكمة والمسؤولية المجتمعية



نجاح المؤسسات يعتمد على وجود منهج متوازن وفعال وناجح لقيادتها، تعمل وتحرص على اتباعه وتنفيذه عند قيادتها للمؤسسة ؛ لأجل التحسين والجودة والتميز



ممكّنات

## المعيار الثاني / التخطيط الاستراتيجي

١.٢ إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية

٢.٢ تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية



كيف لمؤسسة أن تحقق رؤيتها ورسالتها، ما لم تكن مستبصرة بالمستقبل ومخططة له، وقادرة على تحديد أهدافها بشكل مرحلي، وقياس أدائها، ومرتبة لأولوياتها، ومحددة بشكل دقيق مواردها المتاحة، بشرية كانت أو مادية، وكذلك النتائج التي ترغب في الوصول إليها.

ممكّنات

## المعيار الثالث / الموارد البشرية

٢.٣ تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية

١.٣ إعداد خطط وسياسات الموارد البشرية

٤.٣ التواصل والمشاركة

٣.٣ بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية

٥.٣ تقييم الأداء والتقدير

العنصر البشري أهم أصل لدى المؤسسة وثروتها الحقيقية، وعلى كل مؤسسة إدارة كفاءات عاملها، وتطويرها، من أجل دعم استراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، كما يجب أن توفر الاحترام والعدالة والحوار المفتوح والتمكين والتقدير، وتوفير بيئة آمنة وصحية؛ لبناء التزام العاملين ومشاركتهم في الرحلة المؤسسية للتميز.



ممكّنات

## المعيار الرابع / الشراكات والموارد المالية

٢.٤ إدارة الموارد المالية

١.٤ إدارة الشراكات الاستراتيجية

٤.٤ إدارة التقنية والمعرفة

٣.٤ إدارة المرافق والممتلكات



تحتاج المؤسسة إلى توفير مواردها بمختلف أشكالها وصورها، مع تفعيل دور الشراكات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها.



ممكّنات

## المعيار الخامس / إدارة العمليات

٢.0 تصميم وإدارة المنتجات والخدمات

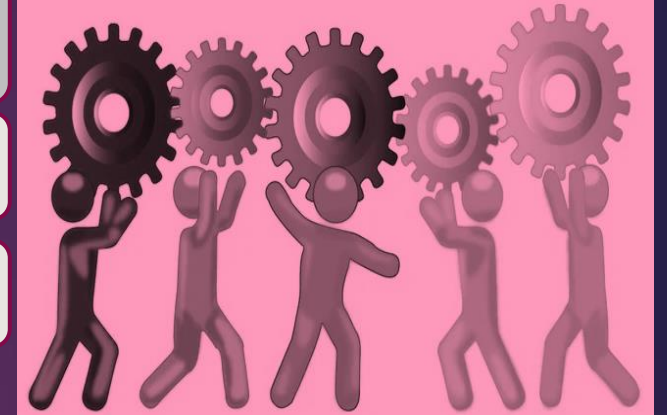
١.0 تحديد وتصميم وإدارة العمليات

٤.0 إدارة وتسويق المنتجات والخدمات

٣.0 التحسين المستمر للعمليات

0.0 إدارة العلاقة مع المستفيدين

تدار المؤسسة من خلال عملياتها التي تمثل مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تحول المدخلات إلى مخرجات، وينبغي لهذه العمليات أن تراعي متطلبات المستفيدين، بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها .



نتائج

## المعيار السادس / نتائج المستخدمين

١.٦ مقاييس رأي المستخدمين

٢.٦ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستخدمين

من المهم أن تقيس المؤسسات رضا المستخدمين من خدماتها / منتجاتها،  
وتعمل على تحليل مستوى الرضا وتحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بهم.



نتائج

## المعيار السابع / نتائج الموارد البشرية

١.٧ مقاييس رأي الموارد البشرية

٢.٧ مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج تلبية الاحتياجات وتفوق تطلعات الموارد البشرية شاملة للانطباعات ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.





نتائج

## المعيار الثامن / نتائج الأداء الرئيسة

١.٨ مخرجات الأعمال الرئيسة

٢.٨ مؤشرات الأداء الرئيسة



النتائج الرئيسة للأداء، تعتبرها المؤسسة منجزاً أساسياً لها، وقابلة للقياس المرحلي والنهائي؛ لمعرفة نجاحها على المدى القصير والمتوسط والطويل الأجل، ومن خلالها يتم الحكم على قدرة السياسات والعمليات المساهمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.



EXCELLENCE

المدور الثالث

# التميز المؤسسي

مراحل التطبيق



قائد/ة

موظفون / ات



# القائد المتميز



الموظف المتميز

المبادرات



# على مستوى الموظف/ة

١/ التمكن ( التدريب , التعلم الذاتي )

٢/ خطة عمل ( التميز المؤسسي )

٣/ مهارة الإقناع

قيادة التميز  
المؤسسي



”كن معياراً للجودة،  
فبعض الناس ليسوا  
معتادين على العمل في  
بيئة يتوقع فيها التميز.”

ستيف جوبز



# على مستوى المنظمة





## تشكيل فريق العمل

تحفيز

تمكين

تدريب



# التقويم الذاتي المؤسسي

جمع  
البيانات

دراسة  
النموذج

تحديد  
النموذج

النتائج

المقارنة



## تحديد الأولويات

قرارات  
المعالجة

تحديد  
التأثير

اكتشاف  
الفجوات



# التحسين

تقييم  
الخطة

تنفيذ  
الخطة

إعداد  
الخطة



## قياس مستوى الأداء المؤسسي

الفاعلية والكفاءة

تطبيق النظام

منهجية العمل

النتائج

التحسين والابتكار

التعلم والإبداع

# ملخص رحلة التميز

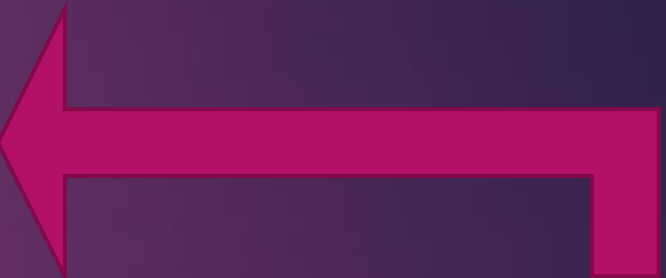
إدارة العمليات  
Processes

Operational Planning  
التخطيط  
التشغيلي

التخطيط الاستراتيجي

قياس الأداء

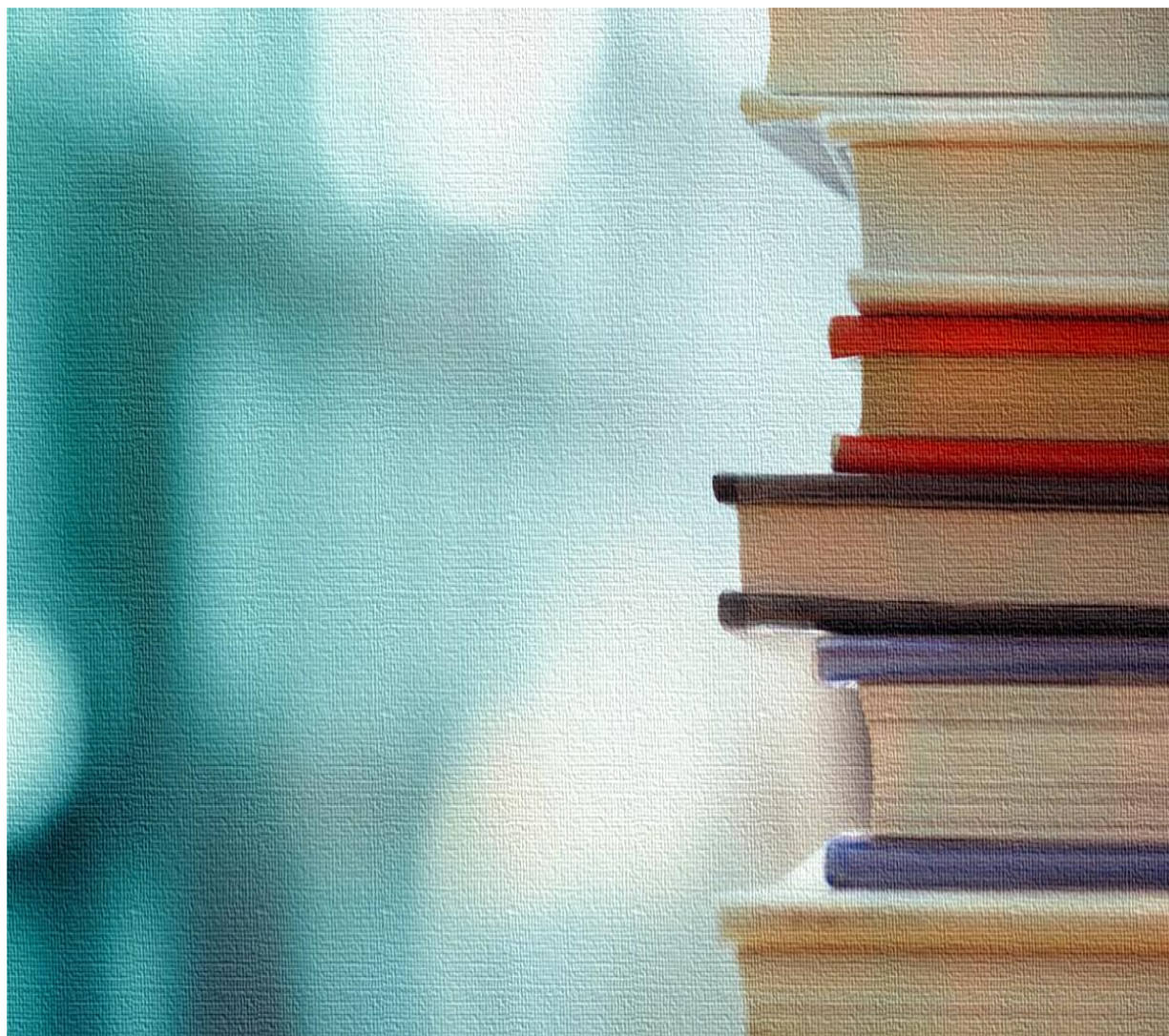
التحسين  
المستمر











## المراجع

نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة

التنظيم الإداري : د . أحمد ماهر

التميز المؤسسي د. أحمد الصافي وآخرون