



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية
المعهد العلمي في الرياض

التطوير المؤسسي

«نحو ثقافة التميز»

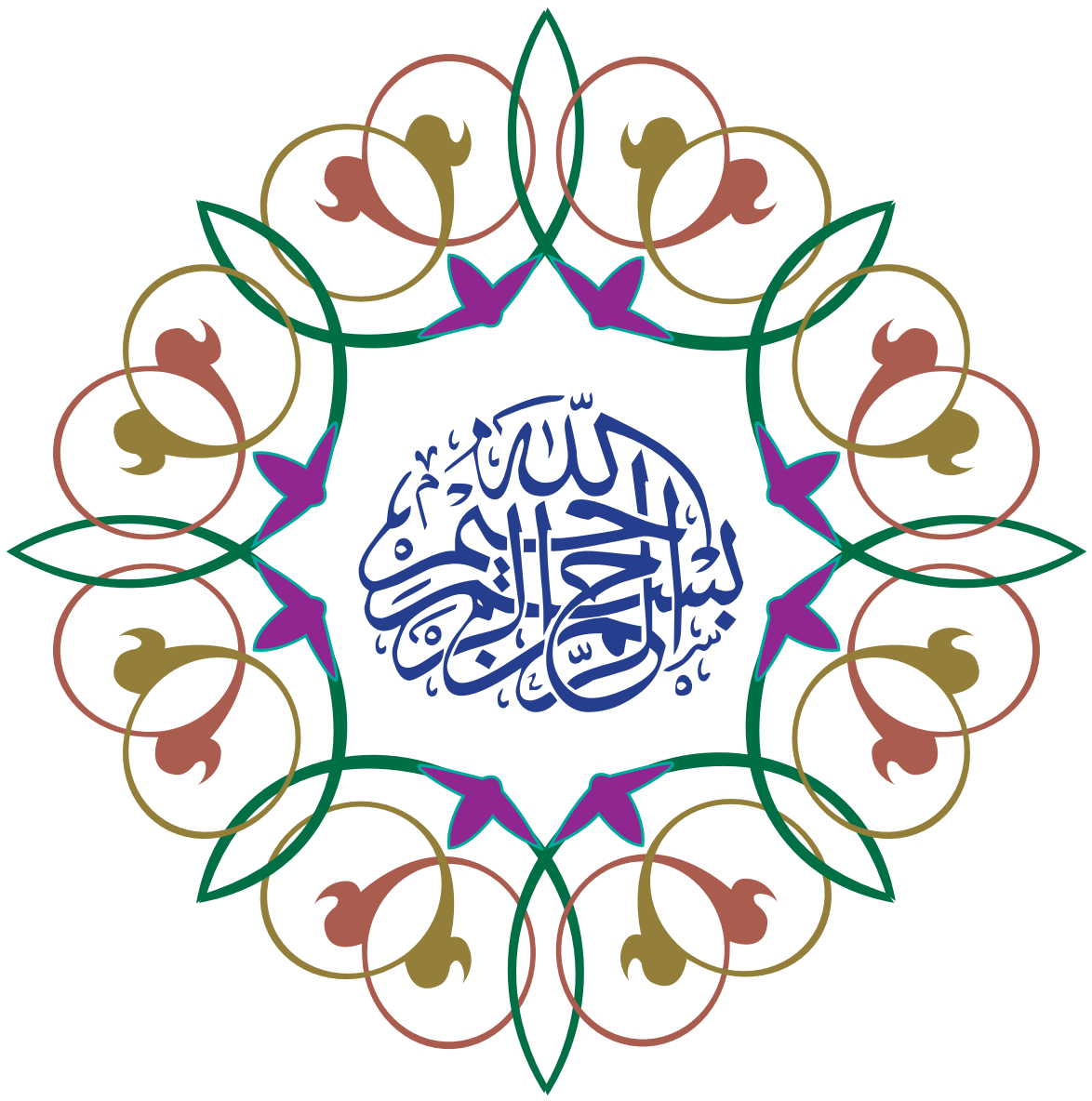


جمع وإعداد الأستاذ:

محمد بن علي العيسى



(الجودة ... التزام وعزم ... وإتقان وحزم)



التطوير المؤسسي

«التطوير المؤسسي» هو عبارة عن منهج أو أداة تهدف الى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف، والذي يؤدي اعتماده إلى «ثقافة التميز».

ثقافة التميز

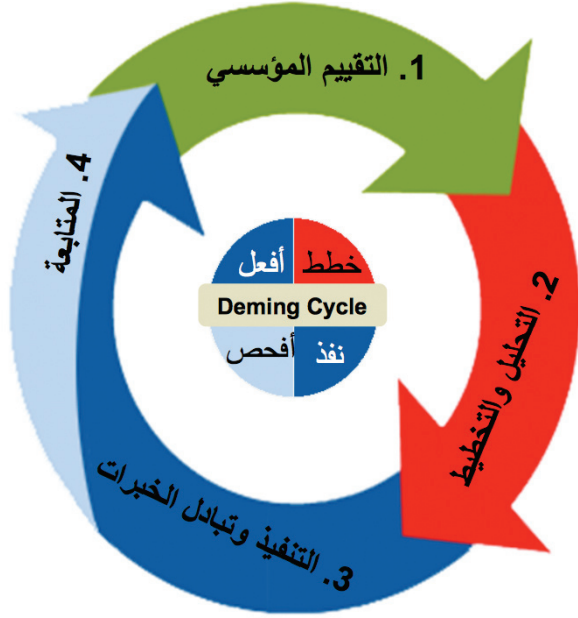
«افعالنا المتكررة تعكس ما نحن عليه، لذا فالتّميّز ليس فعل بل عادة»

أرسطو

ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة التعليمية مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين من جهة اخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي.



منهجية مبنية على معايير وأدوات معتمدة عالميا



Balanced Scorecard (وثيقة التقييم المتوازنة)

تقييم أداء المؤسسة وتحديد أولوياتها حسب (5) معايير: القيادة، الأفراد، المالية، العمليات، المعرفة.

S.M.A.R.T OBJECTIVES (أهداف SMART)

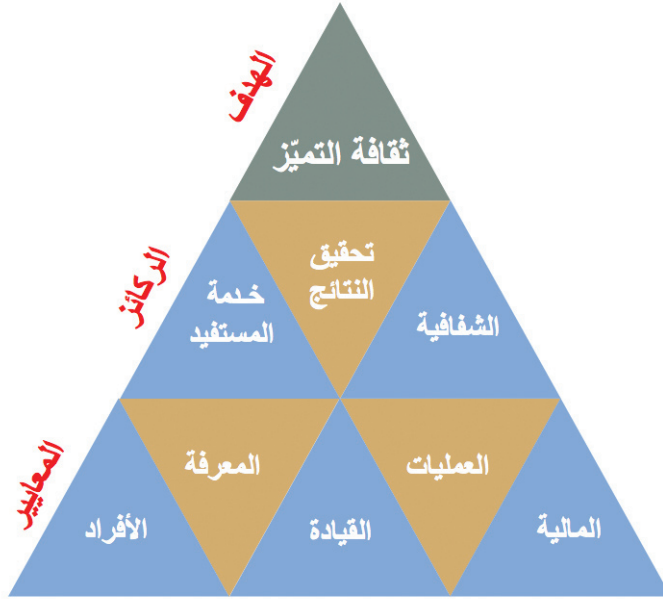
وضع أهداف سليمة وواقعية.

CHANGE MANAGEMENT TOOLS (أدوات إدارة التغيير)

تحويل الأهداف الى خطط عمل.



هرم ثقافة التميز



ركائز هرم ثقافة التميز

خدمة المستفيد

- تلبية متطلبات المستفيدين..
- التركيز على الخدمة الأفضل.
- أخذ آراء المستفيدين ومقترحاتهم بعين الاعتبار.

تحقيق النتائج

- فهم عمل ورؤية المؤسسة.
- إنجاز الغايات الملموسة.
- العمل الأفضل وبأقل كلفة.
- الاستغلال الأمثل للموارد.

الشفافية

- تبادل المعلومات بين جميع مستويات المؤسسة.
- إيجاد معلومات معتمدة للمؤسسات الحكومية.
- نشر قصص النجاح.
- مناقشة معوقات تقديم الخدمات.
- تعاون الجميع في تحقيق النتائج.

ملاحظة

معييار القيادة

- فحص قدرة المؤسسة على حشد الموارد والمساهمة في التركيز على تقديم الخدمات للمستفيد.
- نجاح المؤسسة في تطوير استراتيجية واقعية توجه النشاطات لتحقيق الاهداف الوطنية.
- نجاح المؤسسة في خلق ثقافة مؤسسية تدعم الاستفادة من الموارد وتركز على متلقي الخدمة.
- نجاحها في تطوير وتنفيذ نظام متابعة وتقييم للأداء المؤسسي وإدارة وتقييم المخاطر.

المعايير الفرعية للقيادة

المتابعة والتقييم

ثقافة مؤسسية داعمة

التخطيط

ملاحظة

معييار الأفراد

- خلق بيئة عمل داعمة لتشجيع الأداء المتميز على مستوى كل فرد وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت وتعويضات لتحفيز الموظفين.
- خطط لتوفير القوى العاملة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
- تنفيذ برامج لتدريب وتطوير الموظفين تلبى احتياجات المؤسسة وتعزز رضا الموظفين وتحافظ على بقائهم في اعمالهم.

المعايير الفرعية للأفراد

رعاية الموظفين

التدريب والتطوير

التخطيط

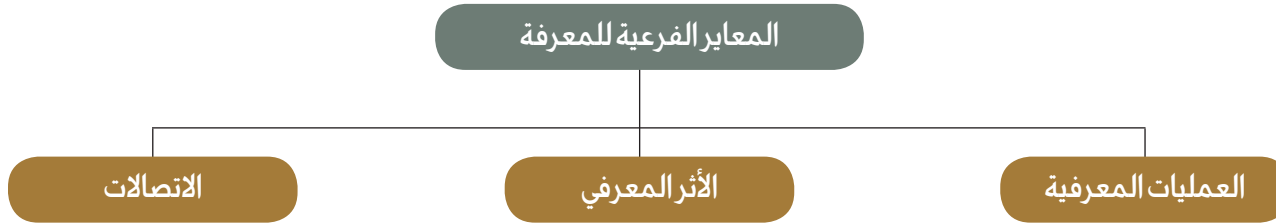
الإدارة

ملاحظة



معيار المعرفة

- استيعاب المفهوم العام لإدارة المعرفة.
- إستراتيجية الادارة في التعامل مع الموارد المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها.
- الفعالية في تحقيق النتائج من خلال استخدام المعرفة.
- بناء الثقة والتعاون مع المؤسسات الاخرى عن طريق نشر معلومات حديثة وموثقة.



ملاحظة

معييار العمليات

- تحديد متطلبات المستخدمين أو متلقي الخدمة.
- إدارة العمليات الإنتاجية أو الخدمية داخل المؤسسة لتتمكن من تحقيق اهدافها.
- كسب رضا المستخدمين والأخذ بأراهم أو ملاحظاتهم (التغذية الراجعة).
- ادارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم منتجات او خدمات تحتاجها المؤسسة بطريقة كفؤة.
- القدرة على التحسين المستمر.

المعايير الفرعية للعمليات

إدارة العمليات وتبسيطها

ادارة العلاقات مع المتعاملين

ملاحظة

معييار المالية

- تقييم المؤسسة لإجراءات إعداد الموازنة وتخصيص الأموال لتحقيق الأهداف وتصميم وتنفيذ الانظمة المحاسبية التي تضمن المسألة المالية وتمكن المنظمة من الاستفادة من مخصصاتها.



ملاحظة

.....

.....

.....

.....



الاستنتاجات

- التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ.
- التميز والجودة وجهان لعملة واحدة.
- التميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها.
- التطوير والتدريب أساس للتميز.
- في عصر العولمة والانفتاح لا بد من التميز والجودة وثقافة التميز هي المدخل لذلك.
- التحول من التعليم التقليدي المبني على التلقين إلى المشاركة الفاعلة من الطالب والاستاذ معا كأداة أساسية للتطوير.
- ربط مخرجات التعليم بمدخلات سوق العمل.
- قياس الأداء ورقابته باعتباره تغذية راجعة للتطوير.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الجميع في التطوير.



التوصيات

- لا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه.
- تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء، ومواكبة لحركة العلم والتقنية.
- التميز تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية.
- لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المؤسسة.
- تتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع.
- يستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة ومتغيرة.



- يلعب التقويم الذاتي دوراً مهماً في استشعار الإدارة لحقيقة ما تحقق على أرض الواقع وتحفيزها لتحقيق الأداء الأفضل على كل المستويات.
- التميز لعبة مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون لا بد أن يكون لكل منهم منفعة. وتوازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق التميز واستمراره.





Four horizontal dotted lines for writing, located within a large white rectangular area with a blue border.



التطوير المؤسسي

«نحو ثقافة التميز»