



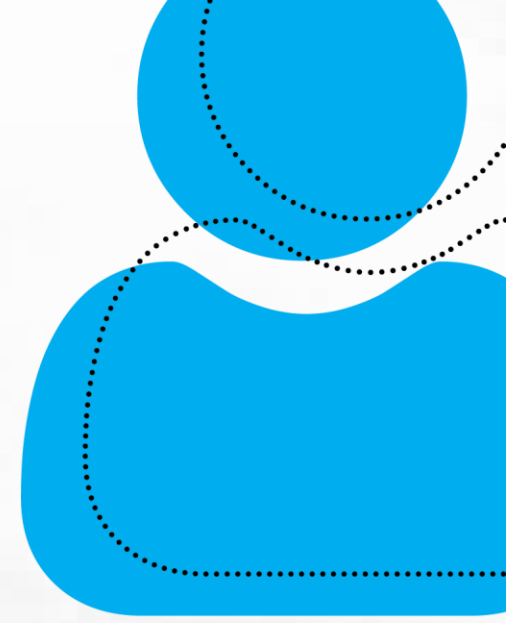
# كيف تبنى نموذج تميز مؤسسي خاص بجهتك؟

مفاهيم أساسية وتطبيقات عملية

أحمد الكويكبي

سورة محمد

# أحمد الكويكبي



- باحث دكتوراة في مجال الدراسات الإسلامية المعاصرة
- مستشار معتمد لعلامة الجودة البريطانية (المنظمة الموثوقة - Trusted Charity) - المجلس الوطني للمنظمات التطوعية في المملكة المتحدة NCVO
- ممارس معتمد للمواصفة العالمية لإدارة التغيير بأبعاد متعددة (IMCM) - الوكالة الدولية للاختبارات والشهادات ACMC في مملكة بلجيكا
- الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية - المؤسسة الأوروبية للدراسات العليا بجامعة غرناطة في مملكة إسبانيا
- الدبلوم العالي في القيادات الإنسانية - الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية
- الشهادة المهنية في الإدارة الاستراتيجية والتميز التنفيذي - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية
- البرنامج الدولي لتقييم التنمية (PIFED) - جامعة ENAP في اتحاد كندا
- استراتيجي ابتكار معتمد (CInS) - معهد الابتكار العالمي GIn في الولايات المتحدة الأمريكية
- محترف إدارة مشاريع (PMP) - معهد إدارة المشاريع PMI في الولايات المتحدة الأمريكية
- محترف إدارة مشاريع تنمية (Project D pro - المستوى الأول) - مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs في المملكة المتحدة
- ساهم في بناء أنظمة تميز مؤسسي لعدة جهات في المملكة العربية السعودية

# قبل الانطلاقة

تعلیمة البرنامج التدريبي  
لنكن جميعًا على قيد السعادة

” سيكون تعلمك سريعًا عندما تكون روحك سعيدة  
“

د/ دايف ماير



# شاركنا أهدافك .. وإلا هي سر!!

ما أبرز ثلاثة أهداف دفعتك للمشاركة في هذا البرنامج التدريبي؟

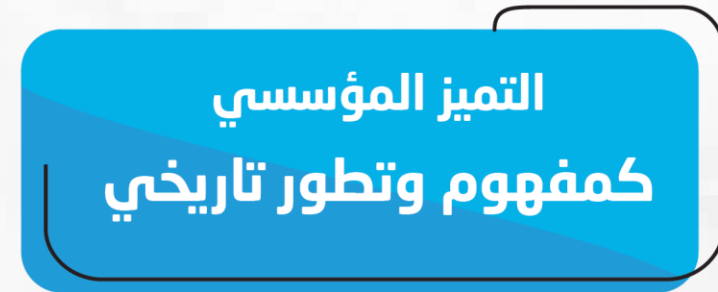


# خارطة طريق البرنامج التدريبي



التميز المؤسسي  
كنموذج

١. مفهوم نموذج التميز المؤسسي
٢. المكونات الأساسية لنموذج التميز المؤسسي
٣. أهمية نموذج التميز المؤسسي
٤. حالات استخدام نموذج التميز المؤسسي
٥. كيفية بناء نموذج التميز المؤسسي
٦. ضمانات نجاح نموذج التميز المؤسسي



التميز المؤسسي  
كمفهوم وتطور تاريخي

١. مفهوم التميز المؤسسي
٢. ركائز التميز المؤسسي
٣. التطور التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي وممارساته

## المحور الأول

التميز المؤسسي  
كمفهوم وتطور تاريخي

# العنصر الأول: مفهوم التميز المؤسسي





## مفهوم التميز المؤسسي

لدى جائزة الملك عبد العزيز للجودة KAQA



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



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى الجمعية الأمريكية للجودة ASQ



الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. إنّه تحقيق المنظمة لأداء متفوق متسق. على سبيل المثال: المخرجات التي تتجاوز تلبية الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM



تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة، بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى خبير التميز المؤسسي الدكتور/ زين الثبيتي



الإطار العام والشامل لمفاهيم وقيم وممارسات تحقيق التفوق في الأداء المؤسسي،  
من خلال السعي الدائم والمستمر والمنظم؛ لتحقيق وتجاوز تطلعات جميع المعنيين



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى خبير التميز المؤسسي الدكتور/ محمد شتيوي



التفوق والتفرد الشامل، المتوائم والمستدام في التخطيط الأمثل والتطبيق المرن الرشيق، الذي يضمن التحسين المستمر؛ لتحقيق توقعات أصحاب المصلحة، والتفوق في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي





## مفهوم التميز المؤسسي

لدى خبير التميز المؤسسي المهندس/ محمد البنا



حالة من التفرد والتفوق، تأتي كنتاج طبيعي وتلقائي لنضج منظومات وعمليات الجودة والتحسين المستمر لكافة جوانب الأداء الفردي والجماعي والنظمي، تتجاوز بها المنظمة توقعات المعنيين بها في تقديم منتجاتها وخدماتها وعملياتها

### الخلاصة هي:

- أن الجودة هي البنية التحتية الأساسية للتميز المؤسسي
- أن التميز المؤسسي ثمرة من ثمرات نضج منظومة الجودة



## مفهوم التميز المؤسسي

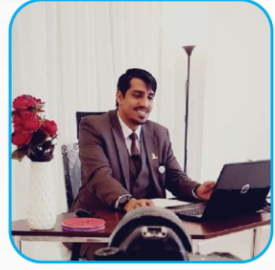
لدى خيرة التميز المؤسسي الأستاذة/  
حصة المقرن



التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (منتج/ خدمة)،  
بكفاءة وفاعلية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات  
وتوقعات المعنيين، من خلال منهجيات وآليات عمل  
مطبّقة، تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب  
الأداء

**الكفاءة:** تحقيق المخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد

**الفاعلية:** توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوافقة مع رؤية ورسالة المؤسسة



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى خبير التميز المؤسسي الدكتور/ يحيى الخياري



تحقيق نتائج مثمرة ومستدامة؛ لوجود منهجيات مترابطة ومتكاملة، وتنفيذها بانتظامية، والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل يتجاوز توقعات المعنيين

## تمرين جماعي رقم (1) - 15 دقيقة

تتكرم كل مجموعة بعمل التالي:

أولًا: تحديد الركائز الأساسية التي يُبنى عليها مفهوم التميز المؤسسي

ثانيًا: صياغة المفهوم الخاص بالتميز المؤسسي

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي

## رقم (1) - 10 دقائق



# العنصر الثاني: ركائز التميز المؤسسي



## ركائز التميز المؤسسي

لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

1. التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة، والفهم الواضح لتوقعاتهم
2. وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوزها
3. تحقيق نتائج باهرة ومستدامة
4. البرهنة على إمكانية المحافظة على الأداء المتفوق في المستقبل، من خلال: إظهار أسباب تحقيق النتائج الباهرة والمستدامة، وإدارتها على نحو فعال



## ركائز التميز المؤسسي

لدى خبير التميز المؤسسي الأستاذ/ عصام زواوي



التفرد والتفوق  
على الآخرين



الممارسات  
الفضلى



الإنجاز والنتائج  
الباهرة المستدامة

## العنصر الثالث:

# التطور التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي وممارساته

# معالم التطور التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي وممارساته





## المحور الثاني

التميز المؤسسي  
كنموذج

# العنصر الأول: مفهوم نموذج التميز المؤسسي



## مفهوم التميز المؤسسي

لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM



الإطار المثالي؛ لاختبار: تماسك ومواءمة طموحات المؤسسة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية، واستجابتها للتحديات المختلفة ونقاط الألم ( Pain-Points )

# العنصر الثاني: المكونات الأساسية لنموذج التميز المؤسسي

## تمرين جماعي رقم (2) - 10 دقائق

تتكرم كل مجموعة بعمل التالي:  
تصنيف العبارات التالية إلى أربع مجموعات

التخطيط الاستراتيجي	المساهمة في التنمية المستدامة	أداة إتقان	التركيز على المستفيدين	نتائج المستفيدين	القيادة الإدارية
نتائج الأداء الرئيسية	تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة	الشراكات والموارد	تعزيز الإبداع وتسخير الابتكار	الموارد البشرية	التعلم والتحسين المستمر
إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	الإدارة بالعمليات	الاهتمام بالموارد البشرية	تطوير الشراكات الناجحة	نتائج الموارد البشرية	القيادة بالإلهام والقدوة الحسنة

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي رقم (2) - 5 دقائق

## حل التمرين الجماعي رقم (2)

### المجموعات الأربع هي:

#### مبادئ التميز المؤسسي

- القيادة بالإلهام والقوة الحسنة
- الاهتمام بالموارد البشرية
- التركيز على المستفيدين
- الإدارة بالعمليات
- تطوير الشراكات الناجحة
- التعلم والتحسين المستمر
- تعزيز الإبداع وتسخير الابتكار
- المساهمة في التنمية المستدامة
- تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة

#### معايير التميز المؤسسي (الممكّنات)

- القيادة الإدارية
- الشراكات والموارد
- التخطيط الاستراتيجي
- الموارد البشرية
- إدارة العمليات والمنتجات والخدمات

#### معايير التميز المؤسسي (النتائج)

- نتائج المستفيدين
- نتائج الموارد البشرية
- نتائج الأداء الرئيسية

#### أداة التميز المؤسسي

- أداة إتقان

# المكونات الأساسية لنموذج التميز المؤسسي

3

## أداة تقييم التميز المؤسسي

آلية تستخدم لتحديد مستوى التميز المؤسسي من خلال قياس مستوى الأداء المؤسسي، بحيث يتم بواسطة عناصرها تقييم النتائج وتقييم الممكّنات

2

## معايير التميز المؤسسي

مجموعة محددة مسبقًا من القواعد والشروط والعناصر يتم اختيارها أو تقديرها من أجل الحكم على مستوى أو مستويات متوقعة، والموضحة لمدى التزام الجهة بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات وتنفيذ الخطط والبرامج المحققة للإنجاز والتميز

**وتنقسم إلى:**

أ. معايير ممكّنات | ب. معايير نتائج

مع تفعيل عمليات التعلم والإبداع والابتكار

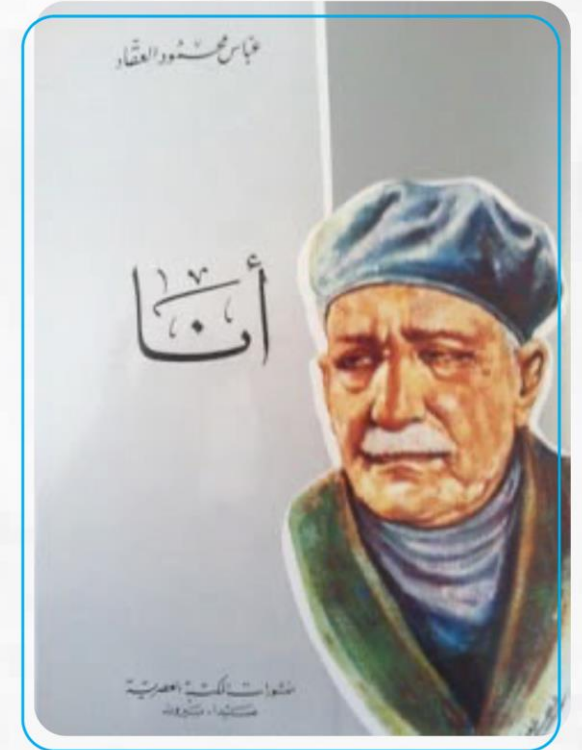
1

## مبادئ التميز المؤسسي

المرتكزات الأساسية والمفاهيم الأصلية الموجهة للفكر والسلوك الإداري على مستوى الأفراد والمنشآت، والتي على أساسها يتم بناء نظام التميز المؤسسي



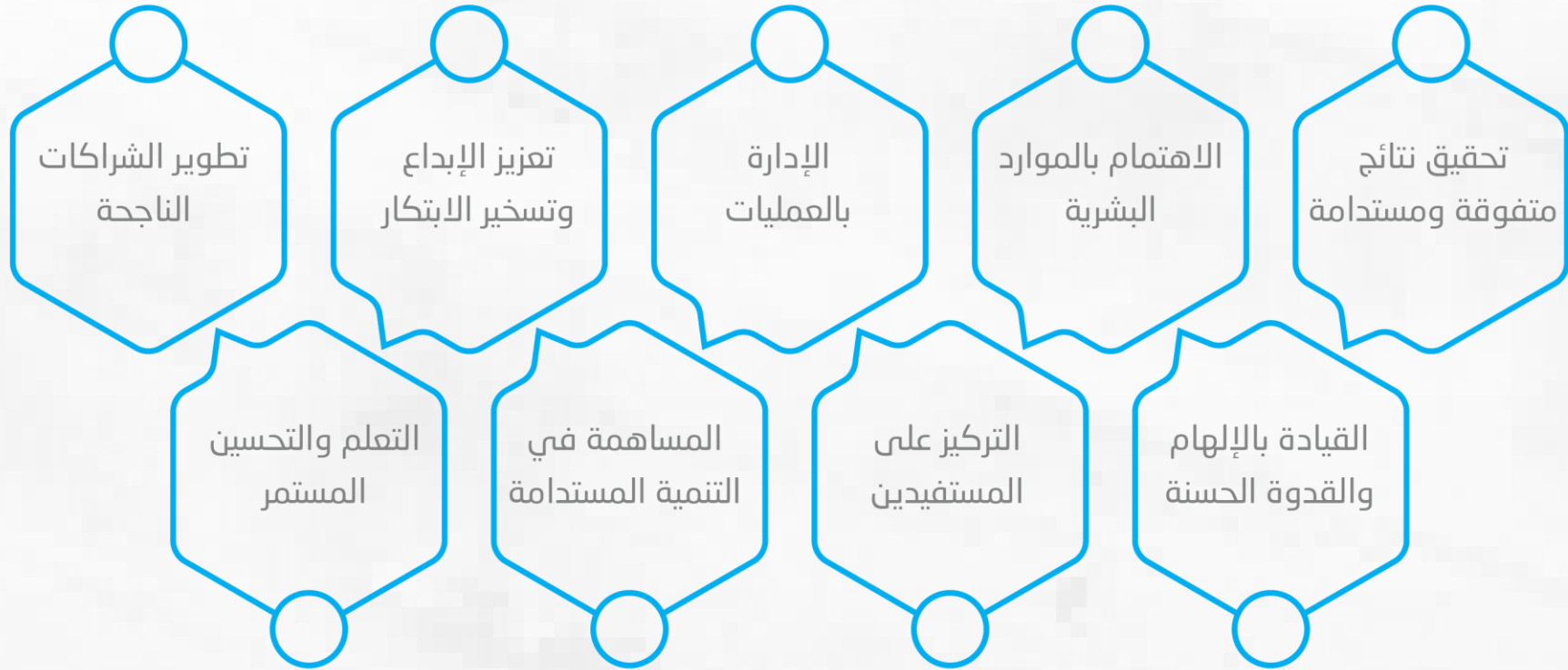
# لحظة تأمل مع الأديب عباس العقاد



غناك في نفسك، وقيمتك في عملك، وبواعثك أحرى  
بالعناية من غاياتك، ولا تنتظر من الناس كثيرًا تحمد عاقبته  
بعد كل انتظار

**دراسة حالة**  
**النموذج الوطني للتميز المؤسسي 2022م**  
**(المملكة العربية السعودية)**

# مبادئ التميز المؤسسي



## تمرين جماعي رقم (3) - 10 دقائق

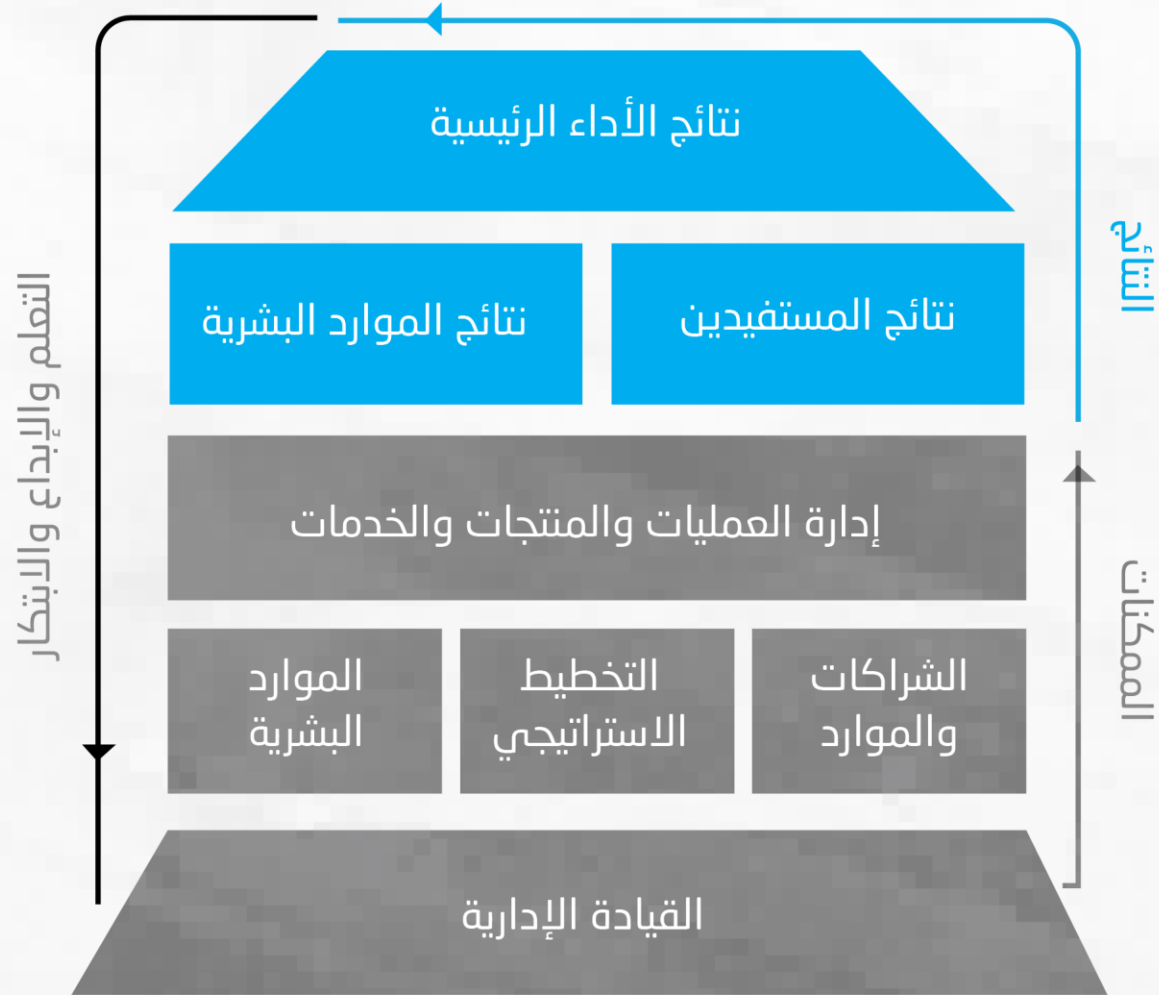
لدينا مركز تدريبي يهتم بتطوير الكفاءات القيادية في مجال التعليم،  
ونرغب ببناء نموذج تميز مؤسسي لهذا المركز،

والمطلوب الآن:

تتكرم كل مجموعة بتحرير مبادئ التميز المؤسسي

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي رقم (3) - 10 دقائق

# معايير التميز المؤسسي



## تمرين جماعي رقم (4) - 10 دقائق

لدينا مركز تدريبي يهتم بتطوير الكفاءات القيادية في مجال التعليم،  
ونرغب ببناء نموذج تميز مؤسسي لهذا المركز،

والمطلوب الآن:

تتكرم كل مجموعة بوضع معايير التميز المؤسسي (معايير الممكنات، ومعايير النتائج)

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي رقم (4) - 10 دقائق



# أداة تقييم التميز المؤسسي



## تمرين جماعي رقم (5) - 10 دقائق

لدينا مركز تدريبي يهتم بتطوير الكفاءات القيادية في مجال التعليم،  
ونرغب ببناء نموذج تميز مؤسسي لهذا المركز،

والمطلوب الآن:

تتكرم كل مجموعة ببناء أداة تقييم التميز المؤسسي

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي رقم (5) - 10 دقائق

# العنصر الثالث: أهمية نموذج التميز المؤسسي

# أهمية نموذج التميز المؤسسي

1. توفير بناء هيكلي شامل لإدارة الجودة الشاملة
2. تقديم أداة للتقييم المؤسسي الذاتي
3. خلق فرصة للمقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى المتميزة
4. المساعدة في إدارة التغيير المؤسسي وتوحيد ثقافة المنظمة
5. تنمية التفكير المقنن

## بحث علمي محكم

النموذج الأوروبي للتميز: فوائد ومعايير  
أ. إحسان المزين - أ. رافع الغامدي

## لحظة تأمل

برأيكم، ما مكان أهمية نموذج التميز المؤسسي لأعمالكم؟

# العنصر الرابع: حالات استخدام نموذج التميز المؤسسي



## حالات استخدام نموذج التميز المؤسسي

1. فهم النضج التنظيمي
2. الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف
3. قيادة برامج التحول
4. بناء القدرة التنظيمية للتحسين
5. المساهمة في تقديم خارطة طريق لبناء المشاريع الجديدة
6. استشعار الاضطراب في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة له
7. مقارنة مرجعية الأداء
8. إدارة إجراءات المنظمة
9. إدارة المخاطر
10. بناء المرونة

# العنصر الخامس: كيفية بناء نموذج التميز المؤسسي



# خارطة الطريق العامة لبناء نموذج التميز المؤسسي وتفعيله

1. إجراء التقييم المؤسسي الذاتي لتحديد فجوة التميز المؤسسي
2. تبني وإطلاق قيادة الجهة لمشروع بناء نموذج التميز المؤسسي وتفعيله
3. نشر ثقافة التميز المؤسسي في الجهة
4. تأهيل العاملين على مرتكزات التميز المؤسسي
5. تهيئة القدرات التنظيمية لبناء نموذج التميز المؤسسي وتطبيقه
6. بناء نموذج التميز المؤسسي في الجهة
7. تطبيق نموذج التميز المؤسسي
8. متابعة وتقييم تطبيق نموذج التميز المؤسسي
9. مراجعة الإدارة العليا ومجلس الجودة والتميز المؤسسي لمدى الامتثال والالتزام بمتطلبات التميز المؤسسي
10. التقدم للمنافسة على جوائز التميز المؤسسي المحلية والإقليمية والعالمية

# النموذج الرباعي لبناء نموذج التميز المؤسسي

1. تحديد متطلبات أصحاب المصلحة
2. بناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPI`s لكل متطلب من متطلبات أصحاب المصلحة
3. بناء القدرات المؤسسية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية KPI`s
4. تحرير المستندات الداعمة لجميع ما تقدّم

# مثال توضيحي للنموذج الرباعي لبناء نموذج التميز المؤسسي

مبدأ	معايير	مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's	تحدد متطلبات أصحاب المصلحة	م	
مبدأ					
مبدأ					
مبدأ	<ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة محاضر الاجتماعات التي تناولت قضية التحسين المستمر</li> <li>وثائق الأنظمة واللوائح والسياسات المؤسسية المتضمنة للتحسين المستمر على المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر</li> <li>أنظمة ولوائح وسياسات مؤسسية متضمنة للتحسين المستمر على المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة تضمين التحسين المستمر في الأنظمة واللوائح والسياسات المؤسسية المتعلقة بالمناهج التعليمية</li> </ul>	1	التحسين المستمر على المناهج التعليمية
معايير	<ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة لائحة فريق عمل بناء المناهج التعليمية</li> <li>وثيقة منهجية بناء المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق عمل متكامل مؤهل لبناء المناهج التعليمية</li> <li>منهجية محكمة لبناء المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المناهج التعليمية التي تم بناؤها</li> </ul>	2	مناهج تعليمية، سهولة الفهم، بسيرة التطبيق، عميقة الأثر
معايير نتائج مستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير معتمد بنتائج قياس رضا المستفيدين</li> <li>تقرير معتمد بالدروس المستفادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام متابعة وتقييم فعّال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة رضا المستفيدين عن المناهج التعليمية</li> </ul>	3	رضا المستفيدين عن المناهج التعليمية
معايير نتائج موارد بشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة خطة تدريب وتأهيل فريق عمل بناء المناهج التعليمية</li> <li>وثيقة خطة التعاقب الوظيفي في إدارة المناهج التعليمية</li> <li>وثيقة دليل صلاحيات فريق عمل بناء المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة تدريب وتأهيل فريق عمل بناء المناهج التعليمية</li> <li>خطة التعاقب الوظيفي في إدارة المناهج التعليمية</li> <li>دليل صلاحيات فريق عمل بناء المناهج التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الفجوة التمكنية لفريق بناء المناهج التعليمية</li> <li>نسبة ردم الفجوة التمكنية لفريق بناء المناهج التعليمية</li> </ul>	4	تمكين فريق بناء المناهج التعليمية ومنحه الصلاحيات اللازمة
معايير نتائج أداء رئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير معتمد بنتائج تحليل التكلفة مقابل المنفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام متابعة وتقييم فعّال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل هامش الربح</li> </ul>	5	تحقيق الدخل المالي المأمول من مبيعات المناهج التعليمية



# مقياس وضع المنظمة في رحلتها نحو التميز المؤسسي

مرحلة النضج	مرحلة التقدم	مرحلة البداية	مبادئ التميز المؤسسي
توجد آليات ذات شفافية للموازنة بين توقعات أصحاب المصلحة	تقدير احتياجات أصحاب المصلحة بطريقة منتظمة	تحديد جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة	التوجه لتحقيق النتائج
فهم وقياس الدوافع العملية لاحتياجات العميل ورضاه، والعمل على تحقيقها	ربط الأهداف والنتائج باحتياجات العميل وتوقعاته البحث في الأمور المتعلقة بولاء العملاء	تقييم رضا العميل	التركيز على العميل
توفر القيم المشتركة وأخلاقيات العمل على جميع مستويات المنظمة	الربط بين السياسة والعمالين والعمليات وجود نموذج قيادي	تحديد الرؤية والرسالة	القيادة وثبات التوجه
استيعاب قدرات العمليات تمامًا، واستخدامها لتحسين الأداء	استخدام بيانات مقارنة لتحديد الأهداف ذات التحدي	تحديد العمليات لتحقيق النتائج	الإدارة بالعمليات والحقائق
تمكين الموظفين من المشاركة في المعرفة والخبرة	الإبداع في تعزيز أهداف المنظمة	يجب قبول الموظفين للمسؤولية عن حل المشكلات	تطوير العمالين ومشاركتهم
انتشار وتكامل مفاهيم الإبداع والتحسين	الأفراد يجب أن يقبلوا التحسين المستمر كهدف	تحديد واستثمار فرص التحسين	التعلم المستمر، والابتكار، والتحسين
ترابط المنظمة والشركاء الرئيسيين، ووضع الخطط والسياسات بناءً على تقاسم المعرفة	الاعتراف وتقدير تحسينات الموردين وإنجازاتهم، وتحديد الشركاء الرئيسيين الخارجيين	تحديد عملية واضحة لاختيار وإدارة الموردين	تطوير الشراكات
قياس التوقعات والمنظور المجتمعي والعمل على صونها	المشاركة الفعالة في المجتمع	فهم وتطبيق المتطلبات القانونية والنظامية	المسؤولية العامة

# عوامل النجاح الحرجة لبناء ممكنات نموذج التميز المؤسسي

المراجعة  
والتحسين

التطبيق

المنهجية

# مثال على معيار إمكانات متكامل

## معيار القيادة والإدارة

م	المؤشرات	حالة المؤشرات			
		غير متحقق	في بدايته	متقدم	متحقق تمامًا
1	يضمن أعضاء المجلس والمديرون تلبية المنظمة لجميع المتطلبات والالتزامات القانونية والمالية والتعاقدية، كما أنّ المخاطر تُدار بشكل جيد				
2	يدرك أعضاء المجلس والمديرون مسؤولياتهم النظامية في مسائل المساواة والعدالة المنصوص عليها في الأنظمة والتشريعات الحكومية، ويلتزمون بتطوير ثقافة شاملة تقدر التنوع وتعززه				
3	يقود أعضاء مجلس الإدارة والمديرون بالقدوة، ويتخذون الإجراءات والقرارات التي تعكس قيم المنظمة، ويشجعون الثقافة والممارسات المتفقة مع تلك القيم				
4	لدى المنظمة تواصل جيد وثنائي الاتجاه داخليًا ومع أعضاء مجلس الإدارة، ويشجع مجلس الإدارة والمديرون المبادرة، ويوظفون نقاط القوة المختلفة				
5	يدرك جميع أعضاء المنظمة رسالتها وأهدافها الرئيسية، ويوضح المديرون الأثر الذي تستهدفه المنظمة وكيفية إنجازه				
6	يقدم كبار المديرين توجيهًا واضحًا، ويوفرون التدريب والدعم اللازمين، ويلهمون العاملين ويحفزونهم لتحقيق نتائج إيجابية، ويعملون على معالجة المشكلات والقضايا حال ظهورها				
7	حيثما يكون مناسبًا، يسعى المديرون بفاعلية للبحث عن مصادر تمويل، ويكونون مسؤولين عن النتائج المالية للمنظمة				
8	يقوم المديرون بتأهيل العاملين والمتطوعين ودعمهم لتقديم الخدمات والأنشطة الرئيسية، والعمل معًا لتنفيذ الخطط، وتقدم معظم الخدمات والأنشطة ومخرجاتها كما هو مخطط				



## مثال على معيار نتائج متكامل

### معيير تقييم النتائج والأثر

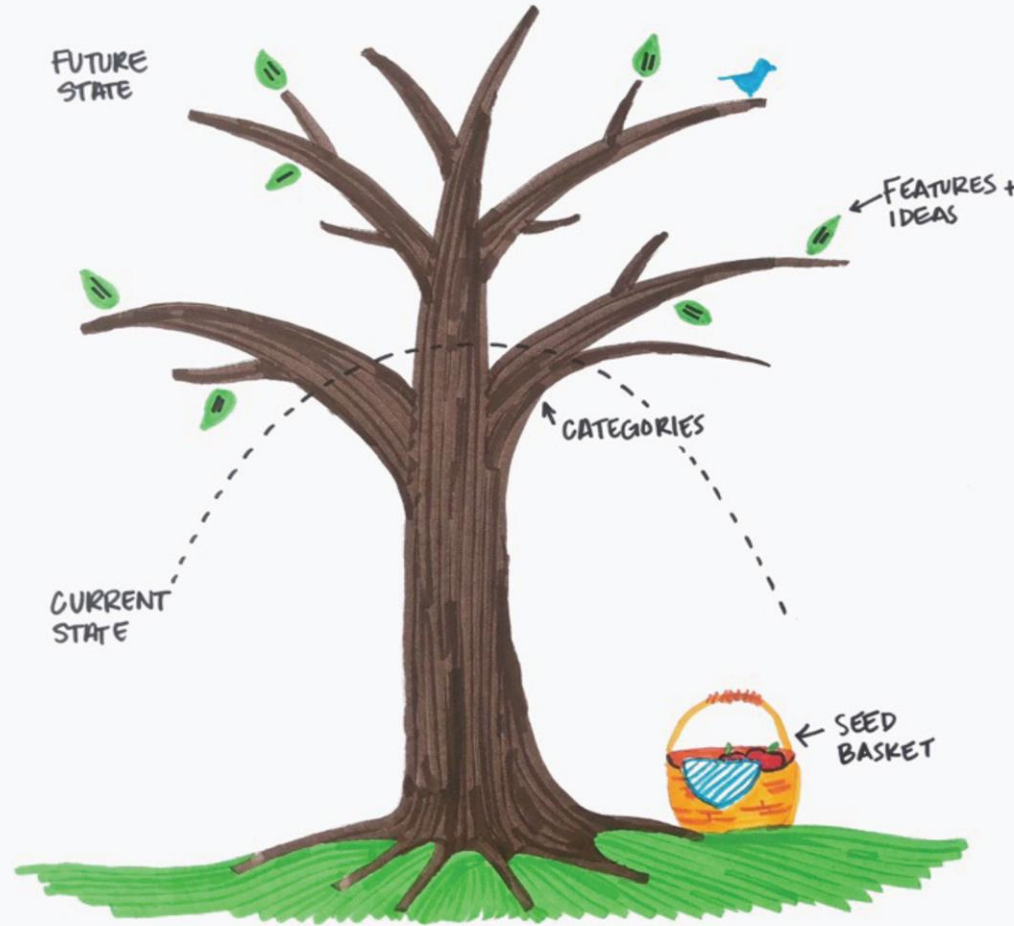
م	المؤشرات	حالة المؤشرات		
		غير متحقق	في بدايته	متقدم متحقق تمامًا
1	تعتمد القرارات حول ما يجب مراقبته وتقييمه على ما تحتاج أن تعرفه المنظمة وأصحاب المصلحة، وتتخذ القرارات في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط للمشاريع			
2	يفهم العاملون في المنظمة لماذا وكيف تحدث المنظمة التغيير وتصنع الأثر، ويمكنهم وصف النتائج الإيجابية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويعرفون لماذا تُجمع المعلومات وكيف تُستخدم			
3	تعتمد المنظمة المؤشرات الرئيسية متضمنة مؤشرات النتائج، ويعرف العاملون بوضوح كيف ومتى ستُجمع البيانات ومن سيقوم بذلك			
4	تُخصّص المنظمة الموارد اللازمة لعمليات المراقبة والتقييم، وتستعين بمختصين مستقلين إذا دعت الحاجة لذلك			
5	نظام المراقبة والتقييم مفهوم، ومستخدَم بفاعلية من قبل العاملين في المنظمة لمراقبة المخرجات والنتائج، وتُدوّن المعلومات حول المستفيدين وبقية الأطراف ذوي العلاقة وكذلك التغذية الراجعة منهم			
6	تلي أدوات جمع البيانات احتياجات المنظمة من المعلومات، وتناسب سياق المنظمة وبيئتها التي تعمل فيها، وتجمع المعلومات عن النتائج الإيجابية، والنتائج غير المرغوب بها أيضًا. وتجمع المنظمة المعلومات، وتديرها، مع الحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة وبما يتماشى مع متطلبات حماية الخصوصية وسرية البيانات			
7	تبني المنظمة مهارات المراقبة والتقييم وأنظمتها، وتشارك الدروس المستفادة والمعلومات والمعارف ذات الصلة، ويمكنها الوصول إلى مجموعة من المعلومات والتدريب وأنواع أخرى من الدعم المرتبط بالمراقبة والتقييم			
8	تُجمع معلومات المراقبة بشكل منتظم؛ لتساعد على مراجعة الأداء من قبل مجلس الإدارة والمديرين، وتُستخدم نتائج المراجعة في تحسين الخدمات وتطويرها ولدعم قدرة المنظمة في الحصول على تمويل ومنح جديدة			
9	تشارك المنظمة نتائج المراقبة والتقييم مع أصحاب المصلحة المعنيين، وتقدم لهم تقارير مناسبة وصادقة تتضمن الإخفاقات كما تذكر النجاحات			

# آليات تقليدية مقترحة لتحديد متطلبات أصحاب المصلحة





# آليات رشيقة مقترحة لتحديد متطلبات أصحاب المصلحة



# آليات رشيقة مقترحة لتحديد متطلبات أصحاب المصلحة

## The Sailboat

### Goal / Vision

What are we working towards?



### Wind

What is pushing us forwards?



### Rocks

What risks do we face?



### Anchor

What is holding us back?

## تمرين جماعي رقم (6) - 15 دقيقة

لدينا مركز تدريبي يهتم بتطوير الكفاءات القيادية في مجال التعليم،  
ونرغب ببناء نموذج تميز مؤسسي لهذا المركز،

والمطلوب الآن:

تتكرم كل مجموعة بتحديد متطلبات أصحاب المصلحة، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية KPI`s لكل  
متطلب، وبناء القدرات المؤسسية لكل مؤشر أداء رئيسي، وتحرير المستندات الداعمة لجميع ما  
تقدّم؛ للوصول إلى مبادئ التميز المؤسسي، ومعايير الممكنات، ومعايير النتائج، ثم تمثيلها في  
مخطط بصري بسيط

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي

## رقم (6) - 10 دقائق

# العنصر السادس: ضمانات نجاح نموذج التميز المؤسسي

## تمرين جماعي رقم (7) - 10 دقائق

لقد قمنا ببناء نموذج تميز مؤسسي لمركز تدريبي يهتم بتطوير الكفاءات القيادية في مجال التعليم

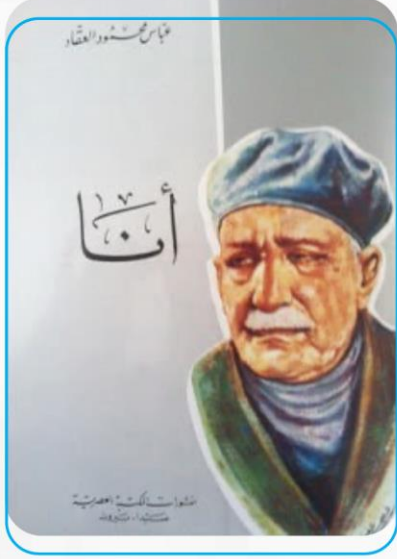
والمطلوب الآن:

تتكرم كل مجموعة بطرح ضمانات نجاح هذا النموذج ومناقشتها مع بقية المجموعات، مع التأمل في إجاباتها وإجابات بقية المجموعات، ثم إعادة تحرير وضبط تلك الضمانات

# مناقشة جماعية لمخرجات التمرين الجماعي رقم (7) - 10 دقائق

# لحظة تأمل مع الأديب

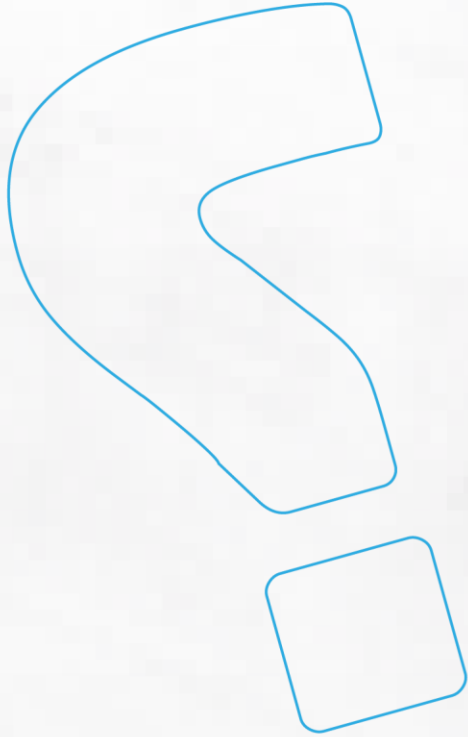
## عباس العقاد



- أوْمَن بكلمات التشجيع التي يتلقاها الناشئ في مطلع حياته ممن يثق بهم ويعتز برأيهم، فيمضي إلى وجهته على يقين من النجاح
- وأوْمَن بالظروف وفعلها في تمهيد أسباب النجاح وتيسير البدء في طريقه، ثم المثابرة عليه إلى غاياته القريبة والبعيدة
- وأوْمَن بالرغبة في الوجهة التي يتجه إليها الناشئ والعمل الذي يختاره ويحس من نفسه القدرة عليه والاستعداد له مع الاجتهاد والتذرع بالوسيلة الناجعة
- أوْمَن بها مجتمعات، ولا أوْمَن بها متفرقات
- أوْمَن بالتشجيع والظروف والرغبة تتلاقى معًا وتتوافق في الخطوات الأولى
- ولا أوْمَن بها متفرقة يتيسر بعضها ويتعذر سائرها في مستهل الطريق
- فكلمات التشجيع إذا امتنعت الظروف المواتية قلَّما تفيد
- وكلمات التشجيع مع مؤاتاة الظروف تضيع كلها عبثًا إذا امتنعت الرغبة في نفس الناشئ ودلَّ امتناعها على نقص الاستعداد أو على الرغبة في عمل آخر يضل عنه حتى يهتدي إليه في ظرف من الظروف



# أعلى استثمار



1. ماذا تعلمت في هذا البرنامج التدريبي؟
2. هل تحققت أهدافك من المشاركة في هذا البرنامج التدريبي؟
3. ما خطواتك القادمة بعد المشاركة في هذا البرنامج التدريبي؟

# شكرًا وأكثر

## كفاء رائع المشاركة وجميل التفاعل

للتواصل العلمي والمهني  
[Ahmedalkuwikby@gmail.com](mailto:Ahmedalkuwikby@gmail.com)